

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA CUANTIFICAR EL VALOR AGREGADO
DE LAS CATEGORÍAS Y MARCAS RESPECTO AL CAPITAL INVERTIDO,
PARA EVALUAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL EQUIPO GERENCIAL Y
EJECUTIVO DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Tesis sometida a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de
Posgrado en Administración y Dirección de Empresas; para optar al grado de
Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

JUAN PABLO GONZÁLEZ BARRIENTOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, el cual me ha dado salud, inteligencia y sabiduría para superar los retos y alcanzar las metas que me he propuesto en la vida.

A mi madre, mujer extraordinaria, ejemplo a seguir, que con su esfuerzo y sustento siempre me apoyó y veló por darme una excelente educación, motivándome a crecer profesionalmente y además a ser siempre una persona de bien.

A mi abuela, tía y prima, que siempre han estado para apoyarme y brindarme su ayuda en cada momento de mi crecimiento profesional y personal.

Agradecimientos

A todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y motivándome a seguir adelante con mi superación profesional. En especial quiero agradecer al señor Rodrigo Murillo, por brindarme la confianza, conocimiento y ayuda para la elaboración de este trabajo en su empresa; al profesor Manuel Enrique Rovira, por brindarme su conocimiento y guía, permitiéndome ver el trabajo desde perspectivas más constructivas y de mayor valor para la empresa; al profesor Roque Rodriguez, por guiarme y corregirme en la elaboración de este trabajo; y a mis compañeros, por sus experiencias compartidas y momentos vividos en los diferentes cursos que ayudaron en mi crecimiento.

Este trabajo final de investigación aplicada, fue aceptado por la Comisión de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Maestría Profesional en Finanzas.

MBA. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA. Manuel Enrique Rovira
Lector (Profesor de Posgrado)

Ph.D Rodrigo Murillo Herrera
Lector de la Empresa

MBA.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Juan Pablo González Barrientos
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos	III
Tabla de contenido.....	V
Resumen	IX
Índice de Fórmulas.....	X
Índice de Imágenes.....	XII
Introducción	1
Justificación	3
Alcances	4
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Capítulo I - Contextualización de la industria de productos de consumo masivo, y su entorno económico.....	7
1.1 La industria de productos de consumo masivo	7
1.1.1 Reseña histórica.....	7
1.1.2 Desarrollo y evolución de la industria	9
1.1.3 Beneficios de la actividad de la comercialización de productos de consumo masivo.....	13
1.1.4 Posicionamiento de la empresa en el mercado.....	15
1.1.5 Competencia	16
1.1.6 Consumidor	17
1.2 Marco teórico	18
1.2.1 Sistema administrativo.....	18
1.2.2 Sistema financiero	22
1.2.3 Gestión administrativa	23

1.2.4	Gestión financiera.....	25
1.2.5	Estructura operativa.....	27
1.2.6	Políticas empresariales.....	28
Capítulo II - Descripción de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A.		30
2.1	Aspectos generales de la compañía	30
2.1.1	Reseña histórica	30
2.1.2	Aspectos generales de la empresa	32
2.1.2.1	Misión de la empresa.....	32
2.1.2.2	Visión de la empresa	33
2.1.2.3	Objetivos y valores.....	33
2.1.2.4	Logros y reconocimientos	34
2.1.3	Estructura organizacional.....	38
2.1.3.1	Organigrama.....	38
2.1.3.2	Modelo de operación	39
2.1.3.3	Mercadeo y ventas.....	41
2.1.4	Políticas corporativas.....	43
2.1.5	Estructura de Negocios.....	44
2.1.6	Resultados financieros históricos.....	46
2.1.7	Situación financiera actual	46
2.2	Situación actual de Productos de Consumo S.A.	47
2.2.1	Estructura gerencial	47
2.2.2	Estructura financiera	48
2.2.3	Líneas de negocio.....	50
2.2.4	Evaluación de las líneas de negocio	51
2.2.4.1	Evaluación gerencia.....	51
2.2.4.2	Evaluación financiera.....	52
2.2.5	Resultados actuales.....	52
Capítulo III: Análisis de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A.....		54
3.1	Justificación de la investigación	54
3.2	Metodología de la investigación	54

3.2.1	Objetivo general de la investigación.....	54
3.2.2	Objetivos específicos de la investigación	55
3.2.3	Tipo de investigación	55
3.2.4	Método de investigación	55
3.3	Análisis de aspectos generales de la empresa.....	56
3.3.1	Análisis del sistema gerencial y ejecutivo	56
3.3.2	Análisis del sistema financiero	57
3.3.3	Análisis de la estructura de negocio de la empresa	59
3.3.4	Análisis del posicionamiento de la empresa.....	60
3.4	Análisis de la evaluación de las líneas de negocio de la empresa.....	62
3.4.1	Análisis de la estructura gerencial.....	62
3.4.2	Análisis de la estructura financiera.....	63
3.4.3	Análisis de las líneas de negocio	64
3.4.4	Análisis de las evaluaciones a las líneas de negocio	65
3.4.5	Análisis de los resultados.....	71
Capítulo IV: Propuesta de un sistema para aproximar la creación de valor de las líneas de negocio para la compañía Productos de Consumo S.A.		73
4.1	Objetivo de la propuesta	73
4.2	Desarrollo del sistema.....	74
4.3	Propuesta I Parte: EVA	74
4.3.1	Cálculo del EVA.....	74
4.3.1.1	Cálculo del ROIC	75
4.3.1.1.1	Cálculo del EBIT	75
4.3.1.1.2	Cálculo del Capital Invertido	76
4.3.1.1.2.1	Cálculo del Efectivo.....	76
4.3.1.1.2.2	Cálculo del Capital de Trabajo Bruto	77
4.3.1.1.2.3	Cálculo de los Activos Fijos Netos.....	81
4.3.1.1.3	Cálculo de la tasa de impuestos (t)	84
4.3.1.2	Cálculo del WACC	85
4.3.1.3	Cálculo del Capital Invertido	88
4.4	Propuesta II Parte: Cálculo de conceptos relacionados al EVA.....	88
4.4.1	Cálculo del Valor Agregado de Mercado.....	88

4.4.2	Cálculo del Crecimiento Sostenible en Ventas.....	88
4.4.2.1	Cálculo del ROE	89
4.4.2.2	Cálculo de la tasa de dividendos.....	89
4.5	Propuesta III Parte: Cuadro Estratégico	90
4.6	Ejemplo.....	92
4.7	Presupuesto de ejecución	94
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		95
5.1	Conclusiones	95
5.2	Recomendaciones	96
Bibliografía		97
Libros.....		97
Trabajo Finales de Graduación		97
Páginas Electrónicas		98
Otros.....		99
Anexos.....		101
Anexo 1 – Información SOCO.....		101
Anexo 2 – Información MA.....		102
Anexo 3 – Información Brasil		103
Anexo 4 – Información GC.....		104

Resumen

El objetivo del trabajo consiste en proponer un sistema para cuantificar el valor agregado de las categorías y marcas respecto al capital invertido de la empresa Productos de Consumo S.A, para que el equipo gerencial y ejecutivo puedan evaluar la gestión que se está realizando y que sirva de herramienta para proponer mejoras o estrategias a seguir.

Actualmente, esta empresa se encuentra en un ambiente de constante cambio, por esto, en el presente trabajo se analiza la información que la empresa y se propone un sistema innovador en el cual se adapte la información que se tiene.

Primera mente se va a realizar una contextualización de la empresa y su entorno económico. Seguidamente se describirá la situación de esta desde una perspectiva administrativa y financiera. Luego se continuará con un análisis de las perspectivas administrativas y financieras para llegar a concluir el presente trabajo con una propuesta, conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado.

Índice de Fórmulas

Fórmula 3.1: Cálculo del EVA	67
Fórmula 3.2: Cálculo del ROIC	67
Fórmula 3.3: Cálculo del Capital Invertido	68
Fórmula 3.4: Cálculo del WACC.....	68
Fórmula 3.5: Crecimiento Sostenible en Ventas.....	70
Fórmula 3.6: ROE	70
Fórmula 3.7: Crecimiento en Ventas	70
Fórmula 4.1: Cálculo del EVA	75
Fórmula 4.2: Cálculo del ROIC	75
Fórmula 4.3: Cálculo del Capital Invertido	76
Fórmula 4.4: Cálculo del Efectivo.....	76
Fórmula 4.5: Cálculo del Capital de Trabajo	77
Fórmula 4.6: Cálculo de Cuentas por Cobrar	78
Fórmula 4.7: Cálculo del Ratio de Inventario.....	78
Fórmula 4.8: Cálculo del Inventario.....	79
Fórmula 4.9: Cálculo de Gastos Pre pagados	79
Fórmula 4.10: Cálculo de Cuentas por Pagar	80
Fórmula 4.11: Cálculo de Gastos Acumulados.....	81
Fórmula 4.12: Cálculo de los Activos Fijos	82
Fórmula 4.13: Cálculo del Gross Goodwill	82
Fórmula 4.14: Cálculo de Intangibles	83
Fórmula 4.15: Cálculo de Investigación y Desarrollo	84
Fórmula 4.16: Cálculo de la tasa de impuestos.....	85
Fórmula 4.17: Cálculo del Porcentaje de PIB por País.....	85
Fórmula 4.18: Cálculo del PIB total	85
Fórmula 4.19: Cálculo del WACC por país.....	86
Fórmula 4.20: Cálculo del porcentaje de PIB por país.....	87
Fórmula 4.21: Cálculo total del PIB	87

Fórmula 4.22: Cálculo del WACC por categoría.....	87
Fórmula 4.23: Cálculo del Valor Agregado de Mercado (MVA)	88
Fórmula 4.24: Cálculo del Crecimiento Sostenible en Ventas	89
Fórmula 4.25: Cálculo del ROE.....	89

Índice de Imágenes

Imagen 4.1: Cuadro Estratégico	90
Imagen 4.2: Aplicación del Cuadro Estratégico	92
Imagen 4.3: EVA vs Capital Invertido	94

Introducción

Actualmente, la industria de productos de consumo masivo se encuentra en un ambiente comercial y estratégico de constante cambio que exige empresas competitivas y eficientes. Por esto, existe la necesidad de desarrollar sistemas de planificación inteligente y evaluación creativa e innovadora en toda la empresa; lo anterior, para medir la generación real de creación de valor que sus líneas de negocio, marcas y productos aportan a la empresa y evaluar las decisiones tomadas por los equipos gerenciales y ejecutivos.

El presente proyecto de investigación hace eco del párrafo anterior y aborda el tema de estimar la creación de valor esperado desde el punto de vista de cada línea de negocio, marca y producto con respecto al capital invertido y su costo de oportunidad. Esta perspectiva va a ayudar a la empresa a analizar la gestión gerencial y ejecutiva a cargo de estas líneas de negocio y poder tomar decisiones sobre determinaciones tomadas y por tomar.

La creación de valor trata de un enfoque integral con el principio de que los gerentes de todos los niveles de la organización

[...] deben gestionar los recursos con el objetivo final de incrementar el valor de mercado de la empresa, por lo que el valor agregado, ayuda a los administradores a formular planes de negocio, evaluar el rendimiento real del negocio y poder definir los paquetes de compensación para sus equipos gerenciales y ejecutivos (Hawawini y Viallet, 2015).

Ahora bien, el valor agregado permite visualizar si los equipos gerenciales y ejecutivos por medio de sus decisiones “han creado valor o destruido valor en un lapso de tiempo determinado, relacionando el valor de mercado de la empresa, línea de negocio, marca o producto, con respecto al capital invertido por los accionistas o tenedores de deuda” (Hawawini y Viallet, 2015).

Como se evidenció anteriormente, es de suma importancia el conocer la creación de calor producto de cada línea de negocio, marca y producto con respecto a la inversión de capital realizada, no solo para conocer la contribución real que esta está aportando a los ingresos de la empresa, sino como para poder

aproximar una base cuantitativa para estas divisiones y tomar decisiones estratégicas que incrementen el valor de la empresa para los accionistas.

Con base en lo expuesto anteriormente, se inicia la investigación para proponer un modelo que permita ser acoplado en la institución. Esto con el fin de iniciar con la contextualización de la industria y la situación actual de la empresa, lo cual se verá en los capítulos uno y dos respectivamente. Seguidamente, se analizará la situación actual en el tercer capítulo para continuar con la propuesta del sistema en el cuarto capítulo y terminar con las conclusiones obtenidas y las recomendaciones a la empresa.

Justificación

En la actualidad la empresa Productos de Consumo S.A, posicionada globalmente con gran cantidad de líneas independientes de negocio que contienen una variedad muy amplia de marcas y productos a cargo, presenta problemas para evaluar equitativamente sus equipos gerenciales y ejecutivos. Por esta razón ha tenido que evaluar las líneas de negocio con distintas métricas según el tamaño, la región y el país en que se encuentre, sin haber realizado previamente un análisis para crear un sistema de evaluación uniforme y adaptable para todas las líneas de negocio.

Debido a esto, se encontró la gran oportunidad de poner a disposición de la empresa los conocimientos financieros y analíticos adquiridos en la carrera de Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas, especialmente todo lo relacionado a la estructura financiera, los factores de rentabilidad, los márgenes de rendimiento, la liquidez, el endeudamiento y la inversión de capital, los cuales permitirán tener un panorama claro de la situación de la empresa y los factores clave que afectan la creación de valor en la misma.

Por consiguiente, se propone solventar la necesidad de desarrollar un sistema que pueda ser aplicado transversalmente en la organización, para aproximar la creación de valor de las diferentes líneas de negocio, sus marcas y sus productos. Lo anterior, con el fin de que pueda ser adaptable institucionalmente para brindar una misma base de métricas para la evaluación de la gestión operativa de los equipos gerenciales y ejecutivos en los distintos países y regiones.

Alcances

El alcance del proyecto es elaborar y proponer un sistema que ayude a aproximar la creación de valor de las líneas de negocio, marcas y productos de la empresa, el cual pueda ser estandarizado sobre una misma base de métricas, las cuales sirvan de herramienta para la evaluación de los equipos gerenciales y ejecutivos en las distintas regiones y países. Asimismo, la investigación contempla elaborar el sistema con base en las líneas de negocio, marcas y productos de 20 unidades de negocio específicas.

Estas unidades de negocio son independientes y se sitúan en las siguientes 5 categorías de comidas:

- Alimentos salados
- Aderezos
- Productos de untar
- Helados
- Refrescos

Además, estas 20 unidades de negocio y sus 5 categorías corresponden a toda la operación para cada una de las 4 regiones de Latinoamérica:

- Centro América
- Cono Sur
- Brasil
- Mexico y Caribe

Se espera que este sistema, de cuantificar el valor agregado, sea una herramienta de análisis valiosa para la empresa. Lo anterior, con el fin de proporcionar información clara y oportuna para la toma de evaluaciones y decisiones que le facilite el seguir compitiendo en un entorno económico exigente y de constante cambio.

Asimismo, propone un sistema para aproximar la creación de valor de las categorías mencionadas anteriormente según la inversión de capital realizada en cada una y el costo de oportunidad de la inversión, además se espera que sea estandarizado y aplicado a otras unidades sin necesidad de realizarle cambios. Por último, el alcance del proyecto conlleva únicamente a la realización de la

propuesta, mas no a la ejecución de la misma; pues queda a criterio del departamento gerencial de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un sistema para aproximar la creación de valor de las categorías y marcas respecto al capital invertido, mediante análisis financieros, de rentabilidad y de rendimiento, para evaluar con una misma base la gestión operativa del equipo gerencial y ejecutivo de la empresa Productos de Consumo S.A.

Objetivos específicos

- Contextualizar la industria de la compañía Productos de Consumo S.A, y su entorno económico
- Describir la situación administrativa, financiera y de evaluación de las líneas de negocio de la compañía Productos de Consumo S.A.,
- Analizar la estructura financiera, gerencial y ejecutiva actual de la empresa Productos de Consumo S.A, así como sus métricas de evaluación
- Proponer un sistema para estimar la creación de valor de las líneas de negocio de la compañía Productos de Consumo S.A, como herramienta de ayuda en el proceso de evaluación del equipo gerencial y ejecutivo.
- Desarrollar de acuerdo a los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones a fin de que el equipo administrativo evalúe la implementación de la propuesta.

Capítulo I - Contextualización de la industria de productos de consumo masivo, y su entorno económico

El objetivo de este primer capítulo es identificar el contexto en el que se desempeña la empresa Productos de Consumo S.A., la industria a la que pertenece, el posicionamiento en el mercado ante los competidores y conceptos que ayudarán en el entendimiento y desarrollo del presente trabajo.

1.1 La industria de productos de consumo masivo

El sueño de la industria de productos de consumo masivo es que las marcas y sus productos estén posicionados en la mente del consumidor a nivel global, dicho en otras palabras, que cuando el consumidor necesite un producto piense primero en comprar uno de los ofrecidos por la empresa. Además, busca que millones de personas usen los productos para mirarse y sentirse bien al mismo tiempo quedar satisfechos por la calidad que se les ofrece. Conjuntamente, esta industria desea ofrecer una amplia gama de productos, que “cubran las necesidades y altas exigencias de los clientes al mismo tiempo que les facilite el modo de vida” (Rebollo, 2012).

Un aspecto importante de esta industria, radica en que en los últimos años ha venido incorporando mejores prácticas para producir una menor huella ambiental y así impactar negativamente menos al medio ambiente, tomando este aspecto para incorporarlo en sus estrategias de mercadotecnia (Rebollo, 2012). Además, por la alta exigencia, tanto de los clientes como de los competidores y propietarios, ha tenido que reestructurarse para que sean más eficientes tanto en el área administrativa como financiera (Rebollo, 2012).

1.1.1 Reseña histórica

En el contexto histórico se pueden señalar dos momentos importantes que conllevaron a la transformación de la sociedad capitalista industrial en una sociedad de consumo de masas. El primero, por un lado, ocurrió a finales del siglo

XIX, cuando se dio la unificación tanto de Italia como de Alemania, y por otro lado el aldabonazo que dio origen a la Comuna de París; lo primero disparó el crecimiento mercantil industrial y científico técnico (Segunda Revolución Industrial) y lo segundo contribuyó a que se establecieran legislaciones que hicieron que aumentaran los salarios y ya con la conciencia de que el desarrollo de la demanda interna permitía el crecimiento del beneficio. Después, como reacción a la Depresión de 1929, se fueron imponiendo políticas, que promovieron un aumento constante de la demanda de los consumidores privados; estas políticas se generalizaron en el mundo capitalista en las décadas de los 1950 y 1960 (Galeano, 2001).

Por lo tanto, la sociedad de consumo, nace como consecuencia de la producción en masa de bienes, porque era más fácil fabricar los productos que venderlos, por lo cual el esfuerzo empresarial se desplazó hacia su comercialización invirtiendo en publicidad, marketing, venta a plazos y a conquistar nuevos mercados. Este modelo se fundó en los llamados “felices veinte” prolongado hasta el periodo de depresión económica, hasta alrededor de los 70, en la llamada Tercera Revolución Industrial (revolución de la microelectrónica, del automatismo y de la informática) (Carrasco, 2007).

Como contrapartida, el crecimiento de la producción masiva tiene sus perjuicios que cada vez son más graves e incalculables, en cuanto a la contaminación ambiental y lo que conlleva daños culturales. Por esta razón dentro de las estrategias de la empresa de esta nueva era se debe de contemplar un lugar muy especial para lo que es Responsabilidad Social - Ambiental Corporativa, en vista de que los consumidores cada día tienen más sensibilidad y/o conciencia con el tema del ambiente, el cambio climático, con la ayuda que se brinda a las personas menos favorecidas económicamente entre otros problemas sociales que se presentan en la actualidad.

Por lo tanto, se deben de tomar en cuenta las tendencias mercadotécnicas como un llamado de ayuda al planeta para contrarrestar la contaminación ambiental, el cambio climático y ayudar en los problemas sociales para el éxito de la empresa (Galeano, 2001). En vista del gran crecimiento económico de los años

siguientes a la posguerra mundial, nace Productos de Consumo S.A., empresa multinacional británica - holandesa fundada en 1929 y que a lo largo del tiempo ha adquirido varios nombres.

Ahora bien, este emporio de productos de consumo masivo se originó justamente por el interés del uso compartido del aceite de palma que usaba el inversionista inglés para fabricar jabón como la importancia de éste producto para los inversionistas holandeses para la fabricación de margarina (Productos de Consumo S.A., 2017). Asimismo, Productos de Consumo S.A. es propietario de más de 400 marcas que se reparten casi totalmente en dos categorías: la primera categoría dedicada a alimentos y bebidas, y la segunda enfocada en el cuidado personal y del hogar. Respecto a lo anterior, es importante mencionar que en el mundo, aproximadamente cuentan con 2 mil millones de consumidores al día, los cuales consumen algún producto de gran diversidad que posee esta empresa (Productos de Consumo S.A, 2017).

Es importante agregar que esta compañía se encuentra presente en varios países de Latinoamérica y el Caribe entre ellos España, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, México, República Dominicana, toda la región Centroamericana y también Estados Unidos y Canadá. Asimismo, los ingresos de Productos de Consumo S.A. han sido de 51.000 millones de dólares en el 2014 manejando un activo de 46.000 millones y hasta el 2014 contaba con aproximadamente 175.000 empleados (Productos de Consumo S.A, 2017).

1.1.2 Desarrollo y evolución de la industria

La industria de productos de consumo masivo, apareció como consecuencia de la producción en masa de productos, basando su crecimiento, desarrollo y evolución en el mercadeo oportuno y eficaz (Carrasco, 2007). Por su parte, el mercadeo, ha sido parte fundamental de esta industria, desde muchos años atrás, creando estrategias de mercadeo para posicionar los productos a pesar de las guerras, las depresiones y otros eventos en la historia que han provocado que el

mercadeo ponga la innovación al tope, y provoque un mayor desarrollo y una evolución en las marcas y los productos (Galeano, 2001).

Primeramente, el mercadeo se centraba en lo que era la colocación y venta de los productos de manera masiva y posicionar las marcas, conforme el pasar del tiempo, empezó a agregar valor agregado y cualidades que distinguieran los productos de los competidores, para hacerlos más atractivos al consumidor, seguidamente, se dio cuenta que tenía que incluir el factor del sentimiento, y ligar estos a los productos para que los clientes se vieran más identificados y atraídos por los productos. Por último, ha sufrido un cambio grande, ya que al contrario de las anteriores tendencias que se enfocaban en el consumismo y maximizar las ganancias, ahora se presenta la tendencia del mercadeo sostenible, pues lleva a invertir en mejores tecnologías y procesos, que ayuden a disminuir la huella ambiental (Galí, 2013)

Desde que la empresa Productos de Consumo S.A se incorporó al mercado de la industria, tanto la empresa como la industria se han desarrollado y evolucionado, por medio de la siguiente línea del tiempo se podrá visualizar mejor el cambio:

- Entre los años de 1885 y 1899, la empresa inició con la innovación de productos de jabón, margarina y caldos en tubitos con extracto de carne, tanto del inversionista inglés como por parte de los inversionistas holandeses cada uno por separado, con el tiempo se fusionaron por intereses en común.
- Entre 1900 y 1909, surge un nuevo enfoque para las materias primas en el mercado, creando la necesidad de cultivar sus propias materias primas para asegurar su abastecimiento.
- Entre 1910 y 1919, se da una década de cambio en la industria, debido a que los aires de la Primera Guerra Mundial estaban cerca, por lo que se incrementó la demanda de jabón y margarina, lo anterior, hizo que la industria del aceite y las grasas estuvieran bajo el control del gobierno de Inglaterra y Alemania.

- Entre 1920 y 1929, se crea la compañía de Productos de Consumo S.A. con la fusión de los inversionistas británicos y holandeses.
- Entre 1930 y 1939: La industria de productos de consumo masivo, así como la empresa de Productos de Consumo S.A. tienen que superar los desafíos que produce la Gran Depresión y la Guerra Mundial. Paralelamente, se incorpora a la industria un nuevo competidor llamado Procter & Gamble que entra al mercado y se convierte a futuro en uno de los mayores competidores. En vista de la gran competencia, la empresa Productos de Consumo S.A. le da valor agregado a la margarina mediante la incorporación de las vitaminas A y D en su producto.
- Entre 1940 y 1949, en vista de que los territorios están controlados por Alemania y Japón, provoca que la estructura corporativa de las empresas se enfoque en las necesidades locales. En este periodo continúa expandiéndose la empresa Productos de Consumo S.A. en mercados de la industria alimentaria, también va adquiriendo nuevas empresas e invierte en Desarrollo e investigación de nuevos materiales y técnicas de producción.
- Entre 1950 y 1959, después de la guerra, se presenta un auge del consumo en la industria dando oportunidades a las empresas de expandirse en los mercados. Por lo que Productos de Consumo S.A. invierte en Desarrollo e investigación nutricional y en este periodo se realiza el primer anuncio comercial en la televisión en Reino Unido.
- Entre 1960 y 1969, se da un tiempo de crecimiento por la expansión de la economía global, lo que trae optimismo y nuevas ideas y mejoras en el nivel de vida de las personas. Como consecuencia, Productos de Consumo S.A. se expande y se diversifica por medio de la innovación y la adquisición de empresas. En estas fechas, la empresa establece agencias de publicidad, compañías de investigación de mercados y empresas emparadoras.

- Entre 1970 y 1979, la compañía continúa diversificándose y adquiriendo nuevas marcas, a pesar de que se da un clima complicado en la industria, debido al estancamiento de las ventas y un alto nivel de inflación.
- Entre 1980 y 1989, Productos de Consumo S.A decide hacer un cambio radical en su estrategia y enfocarse en las áreas de los productos más importantes, con miras a mercados fuertes y el gran potencial de crecimiento que tiene la empresa. Ya para estas fechas, Productos de Consumo S.A. ocupa el lugar número 26 de las empresas más grandes del mundo.
- Entre 1990 y 1999, debido a lo exigente de la industria y lo cambiante que es, Productos de Consumo S.A. decide reestructurarse, para lo cual se crea el comité ejecutivo que incluye 12 grupo de negocios responsables de una mezcla de áreas geográficas y de productos. Para estas fechas, se decide vender varias de las marcas, dejando solamente las potenciales; además se establece un programa de agricultura sustentable y se inician acciones para la reducción del impacto ambiental.
- Entre 2000 y 2009, por la exigencia del mercado y los consumidores, se forjan nuevos caminos y se continúa con la transformación organizacional y estratégica para asegurarse como empresa sustentable. Continúa con la reducción del impacto en el medio ambiente, disminuyendo las marcas de emisión de 1600 a 900. En estos años, también se inicia con la misión la cual nombran “VIATALIDAD”.
- Entre el 2010 y la actualidad, debido a que el mercado y los consumidores varían su forma de pensar y actuar para evitar lo menos posible un impacto en el ambiente, Productos de Consumo S.A crea el Plan de Vida sustentable por lo que es nombrada líder en sostenibilidad en el sector de alimentos y bebidas de los índices del Dow Jones.

Como se logró apreciar, la industria nunca termina de cambiar y de mejorar, por lo que las compañías de Consumo Masivo “deben aprovecharse de la tecnología para ir forjando el futuro, mediante la reinención de sus marcas y la exploración de métodos nuevos o alternativos de realizar negocios” (Deloitte, 2017). Sin embargo, estas empresas se enfrentan en una industria de constante cambio, y más aún por el impulso que da la evolución acelerada de la tecnología, pues mejora diariamente, a esto también hay que sumarle, los cambios demográficos de los consumidores, así como las preferencias que estos tienen y el factor económico que es incierto con los cambios que se vienen presentando en las economías globales.

Todos estos aspectos, son factores que, si no se toman en cuenta y no hay visión de su cambio, llevarían “a un naufragio en el mercado del cual nos puede costar salir o hasta llegar a ser obsoletos” (Deloitte, 2017). Por estos aspectos, Productos de Consumo S.A. siempre ha estado pendiente del cambio e invirtiendo en tecnología e innovación, lo cual los ha llevado a ser una compañía multinacional líder en consumo masivo, cuya misión se expresa en una sencilla y gran palabra “VITALIDAD”. El espíritu que encierra esta palabra forma el hilo conductor que atraviesa toda la historia de esta industria y compañía, ya que está en constante cambio y crecimiento (Productos de Consumo S.A, 2017)

1.1.3 Beneficios de la actividad de la comercialización de productos de consumo masivo

La industria de la comercialización de productos de consumo masivo posee muchos beneficios tanto económicos como sociales. Entre los beneficios económicos, debemos destacar que esta industria es acreedora de miles de millones de dólares y a pesar de la incertidumbre que se presenta en la economía a nivel mundial, esta industria se mantiene estable y hasta con un crecimiento constante (Gómez, 2015). Además, millones de personas compran los productos para uso cotidiano y en muchos casos sin distinción de la época, por lo que se mantiene un flujo constante de caja para las empresas durante todo el año.

Además, esta industria por su amplio tamaño y sectores que abarca crea un beneficio muy grande por la cantidad de empleos que genera. Asimismo, las obras de ayuda social se han vuelto muy importantes entre las empresas de esta industria y el desarrollo de investigación para producir tecnología que nos ayude a reducir el impacto ambiental que producen las compañías y así producir en equilibrio con el medio ambiente, y garantizar un futuro sostenible y digno para las futuras generaciones (Salas, 2015).

Por esto, la gran preocupación por la responsabilidad social y ambiental de Productos de Consumo S. A. ha llevado a crear un Plan de Vida Sustentable que tiene beneficios económicos y opera por medio de todas sus marcas, mercados y cadenas de valor. Asimismo, la empresa quiere desarrollarse sin hacerle daño al ambiente ni tampoco explotando a sus colaboradores. Por lo tanto, la sostenibilidad es el corazón de cada actividad que la empresa hace para asegurar un negocio viable a largo plazo y que es atractivo para inversionistas (Productos de Consumo S.A., 2017).

El Plan de Vida Sustentable establece cientos de objetivos y compromisos que caen dentro de tres metas claves:

- Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar.
- Reducir a la mitad el impacto ambiental por la fabricación y uso de sus productos.
- Mejorar la vida de miles de personas en su cadena de suministros (Productos de Consumo S.A., 2017).

Actualmente, más de un tercio de las materias primas agrícolas provienen de fuentes sustentables, además, un grupo mayor del 50 % de las fábricas logran la meta de no enviar residuos a los vertederos, inclusive se logró un ahorro de 1 millón de toneladas de emisiones de CO₂ desde 2008. Asimismo, se ha contribuido con el lanzamiento de las metas de desarrollo sustentable de la ONU y se ha unido a los llamados para la acción de la Conferencia Climática de París (COP21) del 2015. Sobre lo anterior, se anunció que Productos de Consumo S.A. será "carbono positivo" para el 2030 (Productos de Consumo S.A., 2017).

Gracias a lo anterior, Productos de Consumo S.A. es ganadora del prestigioso premio Catalyst 2013 por sus iniciativas para expandir las oportunidades para las mujeres y la empresa. Asimismo, la compañía llega a 224 millones de personas por medio de programas para reducir las enfermedades diarreicas al lavarse las manos con jabón, proporcionar agua potable, promover la salud bucal y mejorar la autoestima de los jóvenes (Productos de Consumo S.A., 2017).

Es importante agregar que, en el 2014, Productos de Consumo S.A. lanzó los premios “Sustainable Living Young Entrepreneur”, un programa internacional de premios diseñado para inspirar a los jóvenes en todo el mundo a enfrentar los problemas ambientales, sociales y de salud. Además, otro de los grandes beneficios es la contribución en la generación de empleos en más de 190 países (Productos de Consumo S.A., 2017).

1.1.4 Posicionamiento de la empresa en el mercado

Productos de Consumo S.A. cuenta con más de 400 marcas. No obstante, la compañía se centra en las llamadas “Marcas de Mil Millones de dólares”, las cuales son trece, de las cuales cada una factura anualmente más de mil millones de dólares. Según esta compañía siete de cada diez hogares en todo el mundo contienen al menos un producto de esta empresa (Productos de Consumo S.A., 2017).

Las primeras 25 marcas de Productos de Consumo S.A. representan más del 70 % de sus ventas. Las marcas se clasifican casi en su totalidad en las siguientes categorías: alimentación, bebidas, hogar, cuidado personal y animal:

- Para el cuidado del hogar, la empresa cuenta con variedad de detergentes, jabones, tanto para desinfectar y limpiar como para el cuidado y lavado de la ropa.
- Para el cuidado personal, la empresa cuenta con una amplia variedad de desodorantes para el cuerpo, perfumes y jabones.
- En la alimentación, la empresa cuenta con gran variedad de comidas como dulces, bebidas, sopas, cremas, salsas y bebidas.

- En la fabricación de Helados cuenta también con variedad de marcas y sabores (Productos de Consumo S.A., 2017).

Según los datos que ha dado a conocer Productos de Consumo S.A., en los nueve primeros meses del ejercicio 2016, los ingresos disminuyeron un 1,8%, aunque el volumen de ventas experimentó una subida del 1,3%. Ahora bien, atendiendo a las unidades de negocio, el volumen de ingresos procedentes del área “Cuidado personal” registró un aumento del 2,3% anual. Por su parte, la unidad de “Alimentación” experimentó una disminución del 0,8%, mientras que el volumen de los ingresos de la sección “Cuidado del hogar” se incrementó un 1,5%. Finalmente, el volumen de los ingresos del área “Refrescos” se elevó un 1,9% interanual (Invertia, 2017).

Sobre lo anterior, la empresa expresa: “Cualquiera que sea la marca, donde sea que se compre, buscamos garantizar que ayude a cumplir nuestro propósito como empresa: hacer de la sustentabilidad algo cotidiano” (Productos de Consumo S.A., 2017).

1.1.5 Competencia

La competencia es un factor en la industria que toda compañía debe tener identificado y estar constantemente actualizándose de los caminos que se estén dando. Esto es de suma importancia para poder ser competitiva y poder prever cualquier giro que vaya tomando la industria y no verse sorprendido por sus competidores. Respecto a este tipo de manufactura hay gran variedad de competencia entre compañías sumamente eficientes, con tecnología avanzada y que están constantemente innovando, por lo cual se debe ser cuidadoso y estar pendiente de la competencia.

En esta industria, se pueden encontrar compañías grandes y competitivas junto con Productos de Consumo S.A. como lo son: Néstle, Procter & Gamble, L’Oreal, Danone, Colgate-Palmolive y Kraft Foods. Todos en su afán de expandirse, han

identificado mercados emergentes como una oportunidad para un mayor crecimiento en años venideros (Enciclopedia Financiera, 2016).

Los principales competidores de Productos de Consumo S.A. dentro del subsector Productos Personales son: Adidas, Christian Dior, Luxottica Group, SCA B, Fossil Group, Lion Corp, Feng TAY Enterprise, VF Corp, Uni-Charm, ABC-Mart, Swatch Group AG BR y LVMH (Enciclopedia Financiera, 2016). Asimismo, la creciente influencia en los mercados de las compañías más grandes de consumo masivo globalmente son las tiendas de descuentos, las cuales están proporcionando una competencia feroz a las cadenas de supermercados más notablemente en E.U.A y Europa.

Un factor a tomar en consideración es el crecimiento de la población mundial, pues se espera que llegue a los 3 billones de consumidores de clase media y será un recurso de crecimiento para las compañías de consumo masivo. Asimismo, será tema de presión hacia el consumo de las materias primas y la sostenibilidad de la empresa.

1.1.6 Consumidor

El consumidor es la parte más importante de esta industria, ya que sin ellos no existiría por falta de la demanda en sus productos. Por esto, es importante estar al pendiente y estudiar el comportamiento del consumidor para poder sorprenderlos con productos novedosos. Lo anterior, es sumamente valioso por parte de las empresas de productos de consumo masivo, ya que el análisis estudia a los individuos, grupos u organizaciones y los procesos que estos llevan a cabo para determinar el producto de su preferencia, el uso dado, además de la manera de deshecharlo, la experiencia que buscan y la seguridad que estos le dan. Por esta razón, este estudio le puede dar información valiosa a la empresa, porque pueden determinar una mejor forma para el producto, una mejor manera de

comercializarlo y como se puede llegar a fomentar mayormente su consumo (Rebollo, 2012).

1.2 Marco teórico

Esta sección ayudará a comprender términos teóricos que están ligados a las empresas, tanto en el ámbito financiero como el gerencial. Los mismos servirán de base para la comprensión y elaboración de la propuesta de un sistema para cuantificar el valor agregado de las categorías y marcas respecto al capital invertido, para así poder evaluar la gestión operativa del equipo gerencial y ejecutivo de la empresa.

1.2.1 Sistema administrativo

1.2.1.1 Definición

Los sistemas administrativos son

[...] un conjunto de elementos en los que se encuentran los recursos humanos como los empleados; recursos materiales como el equipo y la maquinaria; recursos técnicos como los métodos, los procedimientos y las actividades, que se interrelacionan entre sí con el objetivo de llevar a cabo las actividades del proceso administrativo aplicado en las áreas funcionales de la empresa como en el área de producción, de finanzas y de mercadotecnia, para que de manera integral la empresa viva, evolucione y se desarrolle (Fernando, 1998).

La utilización de los sistemas administrativos parece ser el método más adecuado para el logro de los objetivos centrales de cualquier organización.

1.2.1.2 Tipo de sistemas

Entre la gran variedad de tipos de sistemas administrativos que podemos encontrar en una empresa, los más comunes son:

- Los sistemas de planeación, son los que fijan los objetivos, las metas y políticas que se deben seguir y cumplir. Esta planeación permite prever los cambios en el entorno y está presente en todos los niveles de la organización. Entre los tipos de planeación se pueden encontrar:
 - La Planeación Estratégica es comúnmente diseñada por miembros de mayores jerarquías y frecuentemente son planeadas a largo plazo.
 - La Planeación Táctica es enfocada en planes más específicos y es dada para ser realizada comúnmente a mediano y corto plazo.
 - Planeación Operacional es elaborada por niveles jerárquicos más bajos y es para ejecutarse comúnmente a corto plazo.
- Los sistemas de organización, poseen como función la coordinación de los esfuerzos de los colaboradores para transmitirles los objetivos que se desean alcanzar y la función de cada integrante para alcanzar las metas propuestas de manera eficaz y eficientemente. En este sistema, las estructuras organizacionales son importantes de definir para un mejor actuar, donde se debe combinar las funciones de los integrantes, los niveles de autoridad que cada quien posee, cuál va a ser la responsabilidad de cada integrante y se debe definir los canales y coordinación entre los integrantes.
- Los sistemas de dirección se basan en fijar las metas y objetivos a los que se desea llegar, también definir y desarrollar los planes a seguir, así como la elaboración de una estructura de responsabilidades, reglas y procesos. Este sistema también establece un control para una mejor ejecución en las diferentes áreas de la empresa, además, para asegurarse el cumplimiento debe establecer una comunicación tanto formal como informal y hacer un balance entre los sistemas culturales y de poder para que no se vea afectada la libertad de ejecución y la capacidad de trabajo del sistema, siempre buscando la máxima eficiencia y eficacia.

- Los sistemas de Control tienden a tratar de asegurar que se cumplan los planes conforme lo organizado y planeado, haciendo saber las fallas y errores en que se ha incurrido, con la finalidad de poder solucionarlos y por medio de la retroalimentación evitar que se vuelvan a presentar. En este sistema se establecen estándares para medir los resultados y es una práctica muy importante ya que nos ayuda a reducir costos y ahorrar tiempo al señalar los errores para que se corrijan y evitar que estos se vuelvan a presentar.
- Los sistemas de producción son los encargados de tomar un insumo y transformarlo en un producto con valor agregado. Este sistema, se compone de varias variables como lo son la localización, las instalaciones, el producto, los procedimientos a ejecutar, la capacidad de producción, la manera de administrar los inventarios, la planificación y control, la administración de compras de manera eficaz, la administración de mantenimiento oportuno y administración de calidad final y valor agregado de los productos. Este sistema, se le pueden atribuir dos funciones principales que son: las esenciales que se basan en la revisión y planificación de la producción y control; y las complementaria que se enfocan en la organización científica del trabajo, administración de la calidad, administración del mantenimiento y la seguridad del trabajo (Fernando, 1998).

Otros sistemas que se encuentran en la empresa, como el sistema financiero se abordarán en un punto 1.2.2., por separado.

1.2.1.3 Importancia y principios

La importancia de los sistemas de administración es que tienen una función sinérgica, la cual consiste en unir las acciones simultáneas de las partes separadas, produciéndose un efecto total mayor que el de los efectos de las partes independientes para lograr los objetivos. Asimismo, los principios, son los

que regulan la actuación para mantenerlos en condiciones de eficacia; estos son los siguientes:

- El Principio del autocontrol nos indica que todo sistema debe contar con mecanismos auto regulables que puedan asegurar su funcionamiento, considerando siempre los posibles errores y los mecanismos para procesarlos y que se puedan realizar los ajustes necesarios.
- El Principio del Determinismo nos enseña que todo hecho o fenómeno que actúe en los sistemas o a través de ellos es el resultado de una causa definida y la cual puede ser constatada, por lo que toda acción al interior de la empresa mediante este principio, se puede determinar el origen y naturaleza de los actos que la llegaron a producir.
- El Principio de la igualdad de finalidad, se basa en que el sistema puede alcanzar un objetivo mediante medios y acciones diferentes, por lo que entra dentro de este principio la variable de la flexibilidad de la administración, la cual se encuentra presente en los sistemas administrativos ya que cuando hay imprevistos es la flexibilidad y la estabilidad la que nos brinda el nuevo rumbo y los nuevos pasos a seguir para poder llegar a cumplir los objetivos propuestos.
- El Principio de Interacción o coordinación nos indica que, en una empresa, todos los sistemas que la integran poseen una relación entre sí.
- El Principio del objetivo, nos indica que toda ejecución de un sistema que deseemos realizar, debe estar enfocado a un propósito definido que se desee alcanzar y que este vaya a favorecer al cumplimiento de los objetivos propuestos y el plan general de la empresa.
- El Principio de subsidiaridad o jerarquía, nos indica que ningún sistema es completo por sí solo, que este debe estar subordinado a otro sistema del cual se relaciona.
- El Principio de economía nos indica que un buen sistema debe remunerar el costo del mismo o por lo menos generar un ahorro equivalente.

- El Principio de la determinación de responsabilidades nos indica que se debe determinar y dejar claro la responsabilidad que cada ente dentro del sistema va a tener con respecto al diseño y participación de la ejecución del sistema (Dalinda, 2013).

1.2.2 Sistema financiero

1.2.2.1 Definición de finanzas

Es el uso óptimo de los recursos, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran los fondos como del empleo que de ellos se hacen (Hawawini y Viallet, 2015).

1.2.2.2 Definición de sistema financiero

Es un mercado regulador que facilita la movilidad de flujos entre las empresas, por lo que se puede definir como el proceso de obtener y agregar fondos para el adecuado funcionamiento de los diversos subsistemas que integran una organización para poder alcanzar objetivos organizacionales. Asimismo, se ocupa de los estudios de adquisiciones de dinero, rentabilidad, inversiones, liquidez, reinversiones, de estar al día de las fluctuaciones en el mercado, de conocer las tendencias económicas y sus implicaciones, de mantenerse al tanto de la legislación fiscal, es una función básica de planeación, pronóstico, cálculo y de aprovisionamiento de dinero. También se encarga de procurar y mantener el equilibrio económico de la empresa. Por último, se interesa del dinero y se dedica a la administración de fondos recibidos obtenidos y a su administración de dicha cantidad de dinero (Salas, Tarsicio, 2016).

1.2.2.3 Objetivos de la administración financiera

Entre los objetivos de la administración financiera se encuentran:

- La maximización del valor actual neto de la empresa.
- La financiación para la actividad comercial y respaldar sus operaciones, las inversiones de capital y crecimiento.
- Analizar información financiera.
- Informar sobre el rendimiento de la inversión o del capital empleado (Hawawini y Viallet, 2015).

1.2.2.4 Importancia de la administración de las finanzas

Entre los puntos más importantes de la administración de las finanzas se pueden destacar:

- Permite distribuir eficientemente los fondos de la empresa para por ejemplo poder comprar la materia prima, equipar una fábrica de maquinaria e invertir en publicidad.
- Ayudan a hacer posible el hacerles frente a las necesidades que se presenten en la empresa, mediante estrategias financieras y su administración es de vital importancia para toda la empresa.
- Permite por medio de esta administración, enfrentarse a los problemas básicos estratégicamente como lo son el problema de cuanto debería invertir la empresa y en que activos debe hacerlo, y el problema de cómo deberían conseguirse los fondos para realizar las inversiones que requiera o desee la empresa (Hawawini y Viallet, 2015).

1.2.3 Gestión administrativa

1.2.3.1 Definición

Es un proceso distintivo que consiste en Planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de los activos disponibles como los trabajadores en el caso de las empresas y demás recursos, estos se mencionan a continuación: .

- La planeación implica que el gerente o encargado piensa con antelación en metas y posibles acciones para lograr la meta, basando esta planeación en un método, plan o lógica a seguir.
- La organización es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización o empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- La ejecución es la acción de dirigir lo que se llevó a cabo con antelación en los pasos de la planeación y organización, para realizar las tareas y alcanzar las metas.
- El control es el proceso para asegurar que las actividades anteriores se realicen de forma correcta para alcanzar el éxito (Vega, 2011).

Estos cuatro elementos se entrelazan y conforman el proceso gerencial, el cual será cumplido por el personal a cargo del gerente, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. En la gestión administrativa, también existen aspectos que le impactan, como lo son el macro ambiente y el microambiente, las mismas se mencionan a continuación:

- El macro ambiente considera la economía, población demográfica, tecnología, legislación y regulaciones, valores de la sociedad y estilos de vida de las personas.
- El microambiente considera las amenazas de los nuevos competidores, de proveedores, productos y servicios sustitutos, los competidores (Vega, 2011).

Además, dentro de la gestión administrativa, es de suma importancia que toda empresa conozca su parte interna y externa, lo que se llama el Análisis FODA que es conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen como empresa, para así poder mejorar y aprovechar las fortalezas que se poseen para poder aprovechar las oportunidades que se presenten y estar preparados para cualquier adversidad que nos pueda afectar en las debilidades.

1.2.4 Gestión financiera

1.2.4.1 Definición

La Gestión Financiera es lo principal de una compañía para tomar decisiones sobre la administración financiera en las distintas áreas, la cual toma como base sus metas empresariales para medir la generación o no de valor (Hawawini y Viallet, 2015).

Áreas de decisión:

Decisiones de Inversión: Es la decisión de emplear recursos para la realización de proyectos cuyos beneficios de naturaleza incierta se harán efectivos en el futuro involucrando un riesgo que va a implicar una rentabilidad deseada (Salas, 2016). Asimismo, estas decisiones determinan monto de activos, monto de los pasivos, composición y nivel de riesgo empresarial.

Ahora bien, las decisiones de financiamiento sirven para determinar la mejor combinación de fuentes financieras de corto y largo plazo que ayuden a optimizar el costo de capital de la empresa considerando el nivel de riesgo. Por su parte, las decisiones de operación son las relacionadas con las actividades de producción y de venta de productos o dependiendo de la industria, la prestación de servicios entre otros; es decir, estas decisiones son propias de la operación del negocio.

En conclusión, la combinación óptima de estas decisiones permitirá alcanzar el máximo valor de la empresa para los accionistas. Por esta razón, una de las herramientas importantes para la toma de decisiones es la de analizar la contabilidad financiera. Ahora bien, los objetivos de la contabilidad financiera son informar a quienes dirigen la empresa principalmente a lo relacionado a los activos, pasivos y el capital de la misma, también realiza el análisis de acontecimientos que tiene lugar diariamente en la empresa, así como de manera anualizada, para poder observar los efectos y la salud financiera de la empresa (Salas, 2016).

Asimismo, la contabilidad financiera es la que procesa todos los datos para elaborar los principales estados financieros como lo son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, para así poder conocer la situación financiera de la empresa. También evalúa el desempeño económico que tiene y los cambios presentados en algunos rubros financieros y variaciones en el patrimonio, para lograr tener una visión más global de la compañía en lo que corresponde a la estabilidad, la inversión, el endeudamiento, los flujos de efectivo, para así poder crear estrategias y toma decisiones (Salas, 2016).

Las razones financieras son índices que se obtienen al relacionar dos valores; estas permiten evaluar la situación económica y financiera de la empresa y describir el desenvolvimiento de la empresa en periodos de recesión o auge, lo anterior al observar su trayectoria de crecimiento. Afortunadamente, los índices financieros resultan útiles si se calculan para una serie de años y mucho mejor si se comparan con empresas del mismo sector; pues son útiles porque se emplean en estudios descriptivos y predictivos de las empresas. Por lo tanto, las razones financieras deben revelar fortalezas y debilidades relativas de la empresa comparada con otras empresas dentro de un mismo sector y también debe mostrar la mejora o el deterioro de la posición financiera de la empresa a lo largo del tiempo (Salas, 2016).

La gestión orientada a la creación de valor (MVA por sus siglas en inglés) y el Valor Económico Agregado son términos importantes para evaluar la empresa y tener una mejor gestión financiera, estos conceptos se basan en un enfoque integral de la gestión basada en el principio de que los gerentes en todos los niveles de la organización deben gestionar los recursos de su empresa con el objetivo final de incrementar el valor de mercado de la empresa. Esta gestión tiene como objetivo crear valor y puede ser cuantificado mediante un sistema para proporcionar una ayuda a los administradores para formular planes de negocio relevantes, tomar decisiones de negocios, evaluar el rendimiento real del negocio y definir los paquetes de compensación gerencial y ejecutivo (Hawawini y Claude, 2015).

1.2.5 Estructura operativa

1.2.5.1 Definición

La estructura operativa, es la organización de las unidades básicas en que se divide la empresa. Esta división incluye los departamentos, las unidades de negocio y hasta las marcas entre otras divisiones más (Guerra y Tenorio, 1995).

1.2.5.2 Importancia

En primer lugar, la estructura operativa es importante para definir el diseño organizativo detallado dentro de cada unidad de acuerdo con las variables que esta deba presentar y su funcionalidad. En segundo lugar, es importante ya que nos indica la integración entre las distintas unidades organizativas y su funcionamiento como empresa (Guerra y Tenorio, 1995).

1.2.5.3 Mecanismos de coordinación

Para fomentar el buen funcionamiento de las áreas organizativas se tienen mecanismos de coordinación como lo son:

- Fomento de la cooperación, este aspecto es esencial para la debida adaptación e integración entre las unidades.
- Comité: este comité es importante para la estructura, para detectar la necesidad de interrelaciones o buscar soluciones a problemas presentes.
- Encargado de Coordinación: es importante que exista un encargado de la dirección y coordinación de las unidades organizativas con un nivel intermedio entre las unidades y la gerencia.
- Estructura Matricial: esta estructura es importante para facilitar la coordinación entre las principales unidades organizativas (Guerra y Tenorio, 1995).

1.2.6 Políticas empresariales

1.2.6.1 Definición

Las políticas de la empresa son una serie de guías para orientar el rumbo de la misma y el accionar de sus integrantes. Estas políticas son lineamientos generales que se deben de seguir a la hora de tomar decisiones, como del comportamiento y relación para evitar problemas en la organización. Estos criterios ayudan en el logro de los objetivos y a facilitar la implementación de las estrategias (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, 2017).

1.2.6.2 Importancia

Las políticas empresariales son importantes; ya que ayudan en la delegación de autoridad, además evitan pérdidas de tiempo a los superiores al minimizar las consultas innecesarias. Estas políticas, además nos ayudan a lograr los objetivos de la empresa, proporcionando uniformidad y estabilidad en las decisiones, sirviendo al personal como guía de cómo debería de actuar (UNAD, 2017).

1.2.6.3 Clasificación

Las políticas empresariales sin importar el nivel, deben estar relacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa, así mismo, estas deben ser claras, accesibles y realistas.

Estas políticas las podemos clasificar en:

- Políticas estratégicas o generales, son formuladas por la gerencia y su función es de establecer los lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integral.
- Políticas tácticas o departamentales, son lineamientos específicos para cada departamento.

- Políticas operativas o específicas, son las decisiones a ejecutar en cada una de las áreas de las unidades que conforman un departamento (UNAD, 2017).

1.2.6.4 Lineamientos

Algunos de los lineamientos utilizados para la formulación de las políticas son:

- Dejarlos establecidos por escrito y darles una validez
- Que sean con una redacción clara y con precisión
- Darse a conocer a todas las áreas que corresponda
- Estar coordinada con las demás políticas
- Tener una revisión periódica
- Ser realistas
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Tener flexibilidad (UNAD, 2017)

La contextualización de la industria, más los conceptos teóricos elaborados en el marco teórico, son base para el entendimiento del presente trabajo. A partir de estos conceptos, se tendrá una mejor perspectiva de la empresa y el sector en el que se desempeña, lo anterior, como eje de la propuesta a realizar conjunto a la investigación, para poder realizar una mejor oferta en la estima del valor agregado de las categorías y marcas respecto al capital invertido y así poder elaborar una estrategia de compensación adecuada a la empresa que le ayude como herramienta a la junta directiva y gerencial de Productos de Consumo S.A.

Gracias al conocimiento adquirido en este apartado, se continuará en el siguiente capítulo adentrándonos más en lo que corresponde a la descripción de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A.

Capítulo II - Descripción de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A.

El objetivo de este capítulo es describir los aspectos generales de la compañía, la situación actual administrativa, financiera y evaluativa de la empresa de Productos de Consumo S.A.

2.1 Aspectos generales de la compañía

2.1.1 Reseña histórica

Productos de Consumo S.A empieza como una empresa con un sentido de propósito para hacer de la vida sustentable algo común. Esta compañía ha tenido un gran éxito a nivel mundial y su legado ha permitido que a lo largo del tiempo siga dando forma e innovando en la manera en que hacen negocios (Productos de Consumo S.A, 2016).

Asimismo, productos de Consumo S.A. es propietario de más de 400 marcas que se reparten en cuatro categorías: alimentos, bebidas, cuidado personal y cuidado del hogar. A nivel mundial, la empresa contabiliza aproximadamente entre todas sus categorías unos 2 mil millones de consumidores diarios. Esta compañía se encuentra presente en varios países de África, América, Asia, Europa y Medio Oriente (Productos de Consumo S.A, 2016).

Productos de Consumo S.A. ha registrado ingresos anuales aproximados a los 51 mil millones de euros y manejan un aproximado en activos por 46 mil millones de euros; hasta el 2013 contaba aproximadamente con 173 mil colaboradores (Productos de Consumo S.A, 2016). Entre las ideas con que se empezó a fundar Productos de Consumo S.A era hacer de la limpieza algo cotidiano, que el trabajo de limpieza se redujera, fomentar la salud y contribuir al atractivo personal.

En la historia de Productos de Consumo S.A, se han registrado eventos que han contribuido al crecimiento y la definición de lo que hoy en día es la empresa. Entre ellos podemos destacar:

- En los años anteriores a 1900 una de las empresas que en 1929 va a unirse con otras similares y van a formar Productos de Consumo S.A, empieza su incursión en la creación de jabones. Otra de estas empresas también empieza a incursionar en los productos alimenticios nutritivos. Para estas fechas, estas empresas además empiezan a obtener contratos con clientes grandes y empiezan a incursionar en otros países.
- En los primeros años de 1900, las empresas que van a conformar Productos de Consumo S.A, además de seguir su incursión en nuevos países, empiezan a innovar en sus productos para poder hacer el trabajo doméstico más fácil de realizar.
- Además, en los años 10, estas empresas empiezan a incursionar en la producción de las materias primas utilizadas en la producción de sus propios productos. Para estas fechas, también empiezan a crear laboratorios dedicados a la investigación para mejorar e innovar los productos.
- Ya en los años 20, las empresas empiezan a comprar empresas más pequeñas para ir expandiéndose cada vez más en el mercado. También lanzan campañas para promocionar la higiene y finalmente a finales de los 20 se unen las distintas compañías y forman Productos de Consumo S.A.
- Para los años 30s y 40s, la empresa incursiona en agregar vitaminas a sus productos y se ve afectada por la guerra.
- Entrando a los años 50 y 60, la empresa empieza con sus primeros anuncios en televisión y se empieza a recuperar de la guerra. Además, aprovecha esta época para incursionar en el mercado con nuevas líneas de productos y también a expandirse en más países.
- En los años 70, 80 y 90, continua la empresa con sus planes de expansión especialmente en los Estados Unidos y lanzan nuevos productos.
- Del 2000 a la actualidad, la empresa además de continuar expandiéndose, empieza a preocuparse más por el medio ambiente y

tratar de disminuir la huella ambiental. Por este tema, la empresa ha recibido varios reconocimientos en los últimos años, ya que ha logrado disminuir su huella ambiental y crea conciencia dentro de los consumidores (Productos de Consumo S.A., 2016).

2.1.2 Aspectos generales de la empresa

2.1.2.1 Misión de la empresa

La misión de Productos de Consumo S.A es

[...] agregarle “Vitalidad” a la vida, supliendo las necesidades diarias de las personas en materia de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien y a sacarle un mayor provecho a la vida. Esta palabra, posee un significado similar en todas las lenguas, relacionándose siempre con salud, energía, vigor, actividad, felicidad y sonrisas entre otros; también, entre los conceptos que engloba el concepto de “Vitalidad”, es que conlleva un estilo de vida sano, que se posee una buena autoestima y que se posee buenas relaciones sociales, por lo que esta palabra representa y conecta a la empresa con las tendencias demográficas y estilo de vida del presente y futuro, dándole vida a las marcas y productos, en busca de oportunidades de crecimiento (Productos de Consumo S.A, 2016).

Con respecto a la línea de alimentación, se está llevando a cabo la misión por medio de marcas y productos que ofrecen a los consumidores beneficios para su salud, aportando una buena nutrición con sabores placenteros que ayudan a tener una adecuada alimentación (Young, 2016). En relación con la línea de cuidado personal y del hogar, se crean campañas que motivan a las personas a vivir la vida sin preocuparse por cosas secundarias, como, por ejemplo, la campaña de “Ensuciarse en bueno”, que insta a jugar y disfrutar sin preocuparse del lavado, ya que de eso se preocupa la empresa con su línea de detergentes que puede remover toda la suciedad de la ropa; también se encuentra la campaña de “Mujeres reales”, la cual insta a que todas las mujeres son bellas y lo importante

es que se sientan bellas sin importar los estereotipos que posee la sociedad, instando a romper con ellos (Young, 2016).

En conclusión, se evidencia la orientación que la empresa le da a sus campañas y productos es enfocada a esa misión que poseen por cambiar y mejorar el mundo, reflejando el concepto de “vitalidad” (Productos de Consumo S.A, 2016).

2.1.2.2 Visión de la empresa

La visión de Productos de Consumo S.A. es “Doblar el tamaño de nuestro negocio mientras reducimos nuestra huella y aumentamos nuestro impacto social positivo” (Productos de Consumo S.A, 2016). Ahora bien, la declaración de esta visión refleja el enfoque de la empresa en ver la sostenibilidad como una forma de crecimiento del negocio y la mejor manera a largo plazo de mantener el negocio. Esta visión se alinea con la estrategia de responsabilidad social corporativa (Young, 2016).

Además, esta visión implica la condición deseada de ser un líder en llevar la vida sostenible a los clientes por medio de bienes de consumo. Este componente muestra los esfuerzos de la compañía en cambiar sus productos para adaptarse a las condiciones actuales del mercado (Young, 2016).

2.1.2.3 Objetivos y valores

El propósito corporativo de Productos de Consumo S.A. dice que para tener éxito se requiere de "los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes se trabaja, las comunidades con las que se tiene contacto y el entorno en el cual se tiene un impacto" (Productos de Consumo S.A, 2016).

Para ello, destaca puntos como:

- Siempre trabajar con integridad, para lo cual se propone realizar las operaciones de una forma íntegra y con respeto para las muchas personas, organizaciones y entornos con las que se tiene relación,

siendo este punto uno de los más importantes y que siempre ha estado en las bases de la corporación.

- Siempre dar un impacto positivo, esto con el objetivo de tener una huella positiva en la sociedad, por ejemplo, por medio de las marcas, de las operaciones comerciales, las relaciones con los clientes, contribuciones voluntarias y todas aquellas formas en que la empresa y sus colaboradores interactúan con la sociedad.
- Tener un compromiso continuo, esto para generar un sentido de pertenencia para desarrollar una mejora continua y lograr llevar a cabo la misión y visión de la empresa.
- Tener definidas las aspiraciones y metas, esto con el propósito de tener un mejor manejo de la empresa y que vayan en relación con los principios, definiendo estándares operacionales que todos en la empresa siguen sin importar en que parte del mundo se encuentren.
- Trabajar con otros; este punto con el fin de trabajar con proveedores que tengan valores similares a los de la empresa y que trabajen con los mismos estándares que Productos de Consumo S.A.
- El logotipo, para Productos de Consumo S.A. refleja por medio de una impresión visual, el compromiso en hacer de la vida sostenible algo cotidiano. Este logo, está compuesto de diferentes íconos, los cuales tienen cada uno un profundo significado en su esencia, y representa algún aspecto del esfuerzo para hacer de la vida sostenible algo cotidiano (Productos de Consumo S.A, 2016).

2.1.2.4 Logros y reconocimientos

Productos de Consumo S.A. dice ser una empresa pionera e innovadora con lo que corresponde a la disminución de la huella ambiental y el mejoramiento de la vida de las personas por medio de su amplia gama de productos. Además, ha sido reconocida en muchas ocasiones, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

Reconocimiento Ambiental

Este reconocimiento se entregó en julio del 2014 por los ahorros alcanzados de aproximadamente 1700 metros cúbicos de agua, 787 mil kilowatts (Kwh) de electricidad y 25 mil toneladas de residuos urbanos por año en las plantas de uno de sus países de Latinoamérica (Productos de Consumo S.A, 2017).

Por medio de su planta ubicada en México, recibió un reconocimiento por parte de la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA) y el Centro Interdisciplinario para la Prevención de la Contaminación, A.C. (CIPREC), por su compromiso con la sustentabilidad del Programa Liderazgo Ambiental para la Competitividad. Productos de Consumo S.A. recibe galardón del Programa Liderazgo Ambiental, esta es una iniciativa del Gobierno Federal en la que participan compañías socialmente responsables, que consiste en mejorar el desempeño ambiental de las cadenas de valor de pequeñas y medianas empresas, gracias a la capacitación, y desarrollo de proyectos de eco-eficiencia aplicados a los procesos cotidianos de trabajo (Productos de Consumo S.A, 2017).

Además, el Programa de Liderazgo Ambiental busca a nivel global impulsar un cambio que transforme aquellas áreas en las cuales la compañía puede tener un mayor impacto a modo de utilizar responsable los recursos como el agua y la energía, así como el manejo adecuado de residuos (Productos de Consumo S.A, 2017).

Productos de Consumo S.A. ha logrado en materia ambiental la eliminación del 100% de los residuos a relleno sanitario en operaciones de producción, distribución y logística en sus plantas. Asimismo, a partir del año 2014, optó por la energía eólica como fuente de suministro para plantas, oficinas, centros de distribución y agencias. Con ello reducirá alrededor de 30 mil toneladas de CO₂ y logrará reducir a la mitad el impacto ambiental de sus operaciones (Productos de Consumo S.A, 2017).

Actualmente, dentro del Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad, Productos de Consumo S.A. ha colaborado en la capacitación de

32 empresas en las que se promovió el desarrollo de prácticas de gestión ambiental, reducción de costos por ahorro de materias primas e implementación de tecnologías más limpias que favorezcan la competencia en la cadena productiva y el desarrollo económico (Productos de Consumo S.A, 2014).

Reconocimiento Desarrollo de líderes

En Latinoamérica, Productos de Consumo S.A. en agosto del 2012 recibió el reconocimiento “Best Companies for Leadership America Latina 2012”, según un estudio realizado a nivel global y otorgado por la firma Hay Group (Estrategia & Negocios, 2012). Asimismo, fue reconocida como la empresa número uno en América Latina que promueve el desarrollo de líderes entre sus colaboradores. Esta mención se logra gracias al equipo de trabajo de *Middle Americas*, región compuesta por Colombia, Venezuela, Ecuador y los seis países de Centroamérica.

Productos de Consumo S.A. ha sido reconocida como la pionera en el desarrollo de líderes y se ha logrado gracias a la estrategia de atracción de talento. Diariamente se construyen espacios de comunicación y liderazgo que permitan que el talento y las ideas se materialicen. La estrategia de trabajo ágil, *Agile Working*, y los programas de reclutamiento de talento, evidencian cómo Productos de Consumo S.A. es una empresa que promueve el crecimiento, así como el desarrollo personal y profesional; lo cual genera un gran sentido de pertenencia en sus colaboradores y se refleja en la obtención de logros y metas.

El programa de formación de líderes cuenta con un diferencial desde la forma en que atraen a los interesados, los seleccionamos, así como el proceso de desarrollo que llevan dentro de la compañía. Ellos son reclutados para convertirse en los directores del futuro. Es decir, se evalúan sus capacidades para resolver situaciones difíciles, entre otras cosas; para luego entrar a un proceso de desarrollo intenso. Productos de Consumo S.A. cuenta con varios años de tener este programa en la compañía (Estrategia & Negocios, 2012).

La posición de liderazgo de la empresa es también el reflejo del Plan de Vida Sostenible, estrategia de negocio transversal a toda la operación de la Compañía,

que busca no sólo los mejores productos para los clientes finales, sino las mejores condiciones laborales para los empleados (Estrategia & Negocios, 2012).

Reconocimiento logro de basura cero

Productos de Consumo S.A. recibió este reconocimiento en marzo del 2016, ya que de sus 600 locaciones en 70 países –incluyendo fábricas, depósitos, centros de distribución y oficinas– han dejado de enviar residuos a rellenos sanitarios, alcanzando así un nuevo hito en términos de sustentabilidad (El empaque, 2016).

En enero de 2015, la compañía informó que más de 240 fábricas alcanzaron la meta de cero residuos a rellenos sanitarios. Aplicando este modelo en otras áreas del negocio, este año, Productos de Consumo S.A., sumó 400 fábricas más a su proyecto, gracias a su enfoque basado en las 4R (reducir, reutilizar, recuperar y reciclar), los desechos pueden ser considerados como recursos con varios usos alternativos: desde convertir los de la fábrica en materiales de construcción, hasta preparar abono a partir de los desechos del comedor de los empleados. Esto también constituye, dado que la eliminación de residuos ha generado un ahorro de €200 millones y ha creado cientos de puestos de trabajo (El empaque, 2016).

Plan de Vida Sustentable de Productos de Consumo S.A. apunta a duplicar el tamaño del negocio y al mismo tiempo, a reducir su impacto ambiental. La compañía encabeza el Índice de Sustentabilidad de Dow Jones en la industria de productos alimenticios. Además, recibió la distinción "Clase Oro" en el Anuario de Sustentabilidad 2015, elaborado por RobecoSAM, por su excelente rendimiento en sustentabilidad. El objetivo de cero residuos a rellenos sanitarios representa un elemento clave dentro de las ambiciones de crecimiento sustentable de Productos de Consumo S.A (El empaque, 2016).

2.1.3 Estructura organizacional

2.1.3.1 Organigrama

Según comenta John Adams (2016), Gerente Financiero de Productos de Consumo S.A. para Latinoamérica, con una maestría en Administración de Empresas; esta posee un modelo operativo diseñado para desarrollar y ejecutar decisiones más rápidamente. Este modelo, tiene a la cabeza un director ejecutivo quien lleva el liderazgo y la tarea de ejecutar una ambiciosa visión, en la cual el crecimiento y expansión vayan en unión del objetivo de disminuir la huella ambiental global y de un aumento positivo en su impacto social por medio del plan de vida sustentable.

Para ello, como nos Adams (2016), Productos de Consumo S.A., también cuenta con diferentes comités de apoyo, con sus respectivos directores no ejecutivos a mando, entre ellos podemos encontrar:

- Comisión de compensación, la cual se encarga de evaluar las áreas, su impacto y la retribución a estas.
- Comisión gobernanza corporativa y nombramientos, la cual se encarga de revisar las prácticas de los corporativos, evaluar los directivos y verificar el compromiso con el código de ética y conducta hacia los negocios entre otras funciones.
- Comisión Responsabilidad corporativa, encargado de evaluar, impulsar y medir las prácticas sociales que rigen a la compañía.
- Comisión de Auditoría, encargada de medir riesgos, procesos, salvaguardar los controles internos, vigilar la información entre otras funciones para lograr la excelencia corporativa.

Además, como comenta Adams, se puede ver que la compañía está dirigida por un director ejecutivo y organizada por los diferentes administradores o directores, quienes ayudan en la administración de las diferentes divisiones en que la empresa se sub divide, como lo son:

- División por categorías de productos:

- Alimentos
- Bebidas
- Cuidado personal
- Cuidados del hogar
- División por regiones:
 - América
 - Europa
 - África,
 - Oriente Medio
 - Asia-Pacífico
- División por funciones:
 - Finanzas
 - Investigación & Desarrollo
 - Recursos Humanos
 - Legal
 - Mercadeo y comunicaciones
 - Tecnología de la Información
 - Cadena de suministros
 - Manejo de la relación de clientes (Productos de Consumo S.A, 2016)

2.1.3.2 Modelo de operación

Adams (2016), comenta que Productos de Consumo S.A. considera que el crecimiento rentable debe ser responsable. Ahora bien, ese enfoque se encuentra en el corazón del modelo de negocio, impulsado por un plan de vida sostenible; asimismo, siguen un camino que guía su enfoque sobre cómo hacer negocios y satisfacer la creciente demanda de marcas, actuando responsablemente en un mundo de recursos finitos. Su modelo de operación, por su parte, comienza al darle esa visión al consumidor e informar acerca de la innovación de la marca y su impacto social, esto apoyado por el marketing y la publicidad, con el fin de acercar

al consumidor final el producto por medio de una amplia gama de canales de distribución.

Además, Adams indica que la estrategia conlleva a invertir en investigación e innovación, diversificación, especialización en múltiples segmentos desarrollando y personalizando productos para cada segmento. Lo anterior, permite incursionar en múltiples mercados, mientras que, con la diferenciación y personalización de productos, resuelven las necesidades de cada segmento y también ayuda en la incursión a mercados emergentes.

Adams (2016) menciona que la estrategia siempre va ligada con el Plan de Vida Sostenible lanzado en 2010, establecido para disminuir el impacto ambiental y a su vez aumentar el impacto social positivo. Este plan presenta tres grandes objetivos que van de la mano con el modelo de operación para el 2020 los cuales son:

- Mejorar la salud y el bienestar
- Reducir el impacto ambiental
- Obtener el 100% de las materias agrícolas de forma sustentable, y mejorar la calidad de vida de las personas de la cadena de valor (Productos de Consumo S.A, 2016).

Estos tres grandes objetivos, conllevan a mejorar en los siguientes puntos importantes:

- Salud e higiene
- Nutrición
- Diminución de gases de efecto invernadero
- Ahorro en agua
- Diminución de residuos
- Poseer un abastecimiento sustentable
- Mejoras en el estilo de vida (Productos de Consumo S.A, 2016)

Además, los tres grandes objetivos también conllevan a definir las siguientes metas:

- Ayudar a 1000 millones de personas a mejorar su salud y bienestar.
- Reducir a la mitad la huella ambiental de los productos de la empresa.

- Obtener el 100% de las materias primas provenientes de la agricultura de manera sostenible (Productos de Consumo S.A, 2016).

2.1.3.3 Mercadeo y ventas

Adams (2016) menciona que, en lo referente a mercadeo y ventas, cada día, más de dos mil millones de personas utilizan productos de Productos de Consumo S.A.; ya sea para verse bien, sentirse bien y sacarle más provecho a la vida, lo que le da a la empresa la oportunidad para construir un futuro mejor. Por esto, el eslogan de Productos de Consumo S.A. se definió como “Hacer que la vida sustentable sea algo cotidiano”.

Además, Adams (2016) señaló que, Productos de Consumo S.A. tiene más de 400 marcas con grandes productos que los hacen únicos en las vidas de las personas. Ahora bien, cuando los consumidores compran productos que cumplen los estándares nutricionales, que también están al alcance de todos y son productos para todo extracto social, existe la posibilidad de que la marca elegida sea una propia. Por esta razón la compañía considera que siete de cada diez hogares en el mundo tienen al menos un producto de Productos de Consumo S.A. y que cualquiera de estos, donde sea que se compre, se busca garantizar que ayude a cumplir el propósito: hacer de la sostenibilidad algo cotidiano.

Los productos, como indica Adams (2016), se dividen en cuatro grandes categorías que son: Refrescos, Alimentos, cuidado personal y cuidado de la casa. Agregó que las categorías son:

- 35% Alimentos
- 28% Cuidado personal
- 19% Refrescos
- 18% Cuidado del hogar (Adams, 2016)

Además, indica que los principales competidores de Productos de Consumo S.A. son:

- Procter & Gamble
- Nestlé

- Colgate Palmolive
- Kraft (Adams, 2016)

Adams comenta que, con la administración de las pequeñas marcas, a la compañía se le hizo más laborioso y lento el crecimiento, mientras que los competidores se concentraron en el desarrollo global y en las economías de escala. Asimismo, con el paso del tiempo, Productos de Consumo S.A. ha aprendido de malas y buenas decisiones que le han ayudado en el mercadeo y ventas, como lo son:

- Ser reflexivo y analítico, y estar siempre en constante innovación.
- Siempre hay que mirar más allá de las paredes de la organización.
- Siempre hay que concentrarse en el crecimiento, diversificación y estar atento a los cambios tanto en las preferencias de los clientes como la de sus competidores.
- Ser el más grande no siempre significa ser el mejor.
- Las empresas necesitan reconocer sus debilidades y contrarrestarlas, así como sus amenazas externas.
- Hay que concentrarse en los objetivos y evaluar todo el entorno para alcanzarlos (Adams, 2016).

Según Adams (2016) luego de un análisis que realizó la empresa y una evaluación de los puntos débiles y fuertes que esta tiene, se concluyó que la estrategia va a centrarse en potenciar la innovación y la creatividad, lo anterior, claro está de acuerdo con la lógica del lema “creando marcas para la vida” y el eslogan “hacer que la vida sustentable sea algo cotidiano”. Además, comenta que, para ello, se realizó un aumento en el presupuesto de marketing, para así poder realizar pruebas y asegurar la eficacia de la publicidad. Por último, comentó que parte del aumento en el presupuesto se debe también a la aparición del marketing digital en el cual se ha invertido para realizar un mercadeo eficiente, eficaz y creativo, para llegar al consumidor.

2.1.4 Políticas corporativas

Según Adams (2016) Productos de Consumo S.A posee políticas corporativas muy definidas que ayudan a controlar y guiar a los colaboradores en los comportamientos éticos de la empresa que todos por igual deben seguir y también el comportamiento en los negocios con relación a proveedores, distribuidores e involucrados en sus operaciones. Lo anterior, para tener la una base sólida, bien definida de altos estándares de conducta.

Asimismo, Adams (2016) subraya que las políticas se basan en integridad, respeto y responsabilidad, por lo cual ayudan a que los negocios en la empresa se realicen con gran calidad desde sus orígenes, formando negocios que siempre han sido íntegros y destacados, generalmente enfocados en el beneficio de sus trabajadores y creando un impacto social positivo.

Entre estas políticas, podemos encontrar:

- Estándares de conducta, los cuales instan a operar con honestidad, integridad, respeto y pensando siempre en el interés de todos los colaboradores.
- Estar dentro del margen legal, siempre obedeciendo las leyes y regulaciones de cada país en que se opera.
- Un compromiso de propiciar un ambiente de trabajo agradable, promoviendo la diversidad, la igualdad de oportunidades y la confianza mutua, respetando los derechos humanos y sin discriminaciones.
- Un compromiso con los consumidores de ofrecer productos y servicios de calidad, consistente entre el calor, el precio y la calidad.
- Un compromiso con los inversionistas de operar bajo las leyes internacionales y siempre manteniendo la integridad y confianza de la compañía.
- Un compromiso con los aliados, estableciendo relaciones sanas con beneficios mutuos con los proveedores, clientes y socios comerciales.
- Un compromiso con la sociedad, ayudando a las sociedades.

- Un compromiso con el medio ambiente, reduciendo la huella ambiental y promoviendo el bienestar ambiental entre otras compañías.
- Ser una empresa a la vanguardia, innovando para cumplir con las necesidades de los consumidores y la sociedad.
- Ser una empresa competitiva, haciendo competencia justa y apegado a las leyes.
- Ser una empresa integra en los negocios.
- Evitar conflicto de intereses y procurar que sus empleados no tomen ventajas o ganancias por la posición que desempeñan.
- Tener una vía para ayudar a los colaboradores en cumplir con las políticas, poder monitorear cualquier irregularidad y permitir reportar personal como anónimamente cualquier situación que se presente con las medidas confidenciales del caso (Productos de Consumo S.A., 2016).

2.1.5 Estructura de Negocios

Adams (2016) indica que Productos de Consumo S.A., por ser una compañía multinacional, tiene un enfoque de crecimiento y expansión, siendo siempre una compañía con estrategia y agilidad. Para esto, la empresa ha tenido que invertir tiempo y dinero en desarrollar una estructura que le ayude a lograr el enfoque, por lo que optó por implementar la metodología de *Agile Working*, el cual ayuda a fortalecer y aumentar el compromiso y la productividad. Esta metodología tiene base en los pilares del trabajo colaborativo, la implementación de tecnología y la buena gestión de la cultura organizacional.

Para la adaptación de esta metodología, Adams (2016) menciona que se debió cambiar la forma tradicional con la cual se venía trabajando en la empresa, dejando de lado las estructuras verticales para dar paso a las nuevas formas de colaboración. Ahora bien, para implementar esta nueva metodología se debió de trabajar en:

- Oficinas y espacios de trabajo que permitan tener oficinas fijas para roles administrativos y puestos móviles para los colaboradores que trabajan parte de su tiempo de manera remota.
- Tecnología: este factor es primordial, para poder entrelazar a los colaboradores a nivel global y permitir la portabilidad y el teletrabajo.
- Cultura Organizacional: Aquí se debe invertir recursos en fortalecer los equipos de trabajo fomentando la confianza y la buena comunicación para que exista un empoderamiento de los empleados y exista un mayor compromiso y productividad (Adams, 2016).

Respecto a lo anterior, según Adams (2016) la implementación de este nuevo modelo le ayudó a la empresa a tener colaboradores más satisfechos y comprometidos con la empresa, los cuales están más enfocados en la estrategia de la misma, así como su modelo de negocio, el cual se enfoca en el crecimiento tanto rentable como responsable y es impulsado por el Plan de Vida Sustentable.

Este modelo, consiste en:

- Conocer el consumidor, ya que las sociedades son dinámicas, se debe de conocer las tendencias y tener una alta capacidad de predecirlas para mantener una ventaja sobre los competidores.
- Tener alianzas, para conjuntamente con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otras partes de interés, impulsar el cambio en la sociedad que es bueno para todos, además de la creación con los proveedores y aliados innovaciones en los productos y empaques.
- Innovar para crear beneficio para los consumidores.
- Generar la materia prima propia que se necesita para la elaboración de los productos.
- Tener una fabricación eficiente y de producción ecológica.
- Tener una excelente logística para mejorar el servicio al cliente, recortar costos y reducir la contaminación.
- Realizar marketing por medio de múltiples plataformas para poder llegar a todo tipo de mercado.

- Tener un control sobre las ventas, para asegurarse de que las marcas siempre están disponibles y son exhibidas de manera adecuada en todos los canales (Productos de Consumo S.A., 2016).

2.1.6 Resultados financieros históricos

Comenta Adams (2016) que Productos de Consumo S.A., desde su fundación ha sido una empresa que ha venido al alza, pues sus resultados financieros y el valor de sus acciones lo comprueban, ya que se ha mantenido constante en su crecimiento a lo largo del tiempo. Lo anterior, a pesar de que ha sido una empresa en constante crecimiento e incursión en nuevos mercados, se ha podido adaptar a las peculiaridades de cada país, por ejemplo, en el 2012 el 55% de sus ventas se generaron en mercados emergentes (Hernández, 2014).

Históricamente, según Adams (2016), en la compañía, no todo ha sido bueno, ya que se han presentado algunas caídas como la del 2008, producto de una crisis en la economía, la cual no solo afectó a Productos de Consumo S.A., sino a muchas otras empresas de todos los sectores e industrias. Asimismo, indica que a pesar de las caídas, siempre se han podido sobreponer y continuar su crecimiento y expansión, tanto como empresa como financieramente gracias a su estructura y sus colaboradores.

2.1.7 Situación financiera actual

Adams (2016) indica que Productos de Consumo S.A. en los últimos cinco años no ha presentado crecimientos espectaculares, pero, con un crecimiento constante. A pesar de esto, la situación actual presenta números positivos para la empresa y la hace atractiva a inversionistas que quieran aplicar a plazos mayores a un año (Hernández, 2014). Asimismo, posee ventas netas por más de 53 billones de euros, con utilidades brutas de más de 25 billones de euros con una ganancia neta de casi los 5 billones de euros para distribuir entre sus accionistas.

Es importante mencionar que en la actualidad, el valor de las acciones de Productos de Consumo S.A. han venido incrementándose, aunque la volatilidad de las materias primas y el entorno altamente competitivo no ha permitido que se dé un mayor crecimiento (Yahoo Finance, UN, 2017).

2.2 Situación actual de Productos de Consumo S.A.

2.2.1 Estructura gerencial

Según Adams (2016) la empresa posee una estructura que ayuda a adaptarse con eficiencia a las distintas circunstancias que se presentan, sin olvidarse de los empleados y de la motivación que los mismos requieren. Además, comenta, que Productos de Consumo S.A. contrata colaboradores con mentalidad de crecimiento, pasión por los consumidores y metas de desarrollo personal que aporten en el crecimiento acelerado que posee el negocio.

También, Adams (2016) indica que la estructura que posee la empresa está conformada por un comité de presidencia global, quienes son los encargados de evaluar la empresa y su rendimiento a nivel global y a cada una de sus áreas. Sin embargo, por ser tan amplias las operaciones de la empresa, existe una estructura organizacional para cada región y categoría de productos, conformada por un vicepresidente, directores de área, gerentes de área, jefes de procesos, analistas de procesos y los ejecutores de los procesos. Comenta que dentro de esta estructura gerencial siempre buscan inculcar entre los colaboradores el lema de “Gente genial, un lugar genial”.

Además, en el proceso de selección de los integrantes de estas estructuras se busca:

- Colaboradores con una mentalidad de crecimiento, que tengan una actitud positiva acerca del futuro de la compañía y posean una gran pasión por ganar.
- Colaboradores que se enfoquen a la Acción, que sean veloces en su toma de decisiones y posean sentido de urgencia, asuman riesgos de

manera inteligente, administren bien su tiempo y sepan elegir las prioridades cuidadosamente.

- Colaboradores que asuman responsabilidad, que logren alcanzar los máximos estándares y que tengan sus objetivos claros con su camino a seguir y además que tengan ese sentido de colaboración para que ayuden a los otros a cumplir también los objetivos
- Colaboradores que ayuden a la construcción de talento y equipos, que sientan pasión por las personas y que ayuden a encontrar los mejores recursos asignándoles las posiciones adecuadas para que se desenvuelvan.
- Colaboradores que ayuden al desempeño y crecimiento de las personas, reconociendo sus aportes, invirtiendo en desarrollo, brindándoles retroalimentación y dándoles desafíos.
- Colaboradores que además de su enfoque hacia los demás colaboradores, también tenga una gran afinidad hacia los clientes y los consumidores, y ayudar a mejorar la vida de estos (Adams, 2016).

En síntesis, Adams (2016) menciona que todo esto se logra por medio de procesos eficaces de reclutamiento, además de diferentes tipos de capacitaciones brindadas a los colaboradores tanto presenciales como virtuales, para ayudarlos con el crecimiento personal y motivarlos a alcanzar las metas tanto personales como de la empresa. Inclusive, señaló que esta estructura gerencial evalúa para cada una de sus áreas el desempeño de sus colaboradores tanto individualmente como en conjunto, ya que un excelente desempeño implica grandes beneficios tanto para los clientes por la obtención de productos de gran calidad, como para sí mismos y las áreas a las que pertenecen por las remuneraciones obtenidas.

2.2.2 Estructura financiera

Adams (2016) comenta, que, además de la estructura gerencial, la empresa posee una estructura financiera estandarizada por medio de una estructura de pérdidas y ganancias en todas las regiones en las cuales opera, así como para

todas sus divisiones internas. Asimismo, indica que es de suma importancia, ya que las finanzas de la empresa van a incidir directamente en los planes a corto, mediano y largo plazo, por lo que es importante que la estructura este bien definida y sea funcional.

También, el departamento de finanzas, al igual que el gerencial, posee gerentes financieros, tanto globales como para cada una de las regiones y sus divisiones. Los anteriores tienen la responsabilidad de diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que los estados financieros estén libres de errores y que se apliquen las políticas contables apropiadas. Asimismo, muestra que la estructura utilizada basada en las pérdidas y ganancias, contienen la información de:

- Volumen de ventas en toneladas
- Ventas totales
- Ventas a Clientes y sus respectivos impuestos y descuentos
- Inversión en descuentos
- Bonificaciones por clientes y eficiencia operacional
- Bonificaciones por estrategia
- Costos por cadena de suministros
- Costos de producción
- Costos de mercadeo
- Costos de reestructuración
- Ganancias operacionales (Adams, 2016)

Ahora bien, según Adams(2016) todos estos rubros generales se poseen a nivel regional y también a nivel de división, y para rubros como ventas a clientes, descuentos, bonificaciones y costos que son muy generales, hay información más detallada, como los diferentes tipos de impuestos, incentivos, clientes, gastos, ofertas, descuentos y promociones que los conforman. Asimismo, indica que esta estructura financiera no posee una integración clara con la estructura gerencial, además de que no permite realizar comparaciones de rendimiento entre regiones y divisiones para medir la agregación de valor que estas aportan a la empresa.

Sobre lo anterior, Adams (2016) comenta que sería bueno analizar si existe una manera de crear una herramienta estandarizada, institucionalizada y adapte la información de la estructura financiera que se posee actualmente. Ahora bien, la herramienta debe manejarlos riesgos de inversión que se tienen en las regiones y divisiones, para medir de una forma comparable la creación o destrucción de valor económico, a manera de tomar decisiones sobre una misma base de métricas en las distintas regiones y divisiones sobre el capital invertido.

La herramienta, según Adams (2016) se utilizaría con el fin de ayudar a que cada equipo gerencial pueda evaluar su gestión operativa sobre una metodología estructurada y con una misma base de métricas, respecto a las demás regiones y divisiones, para que así puedan tomar decisiones que ayuden a alcanzar las metas de crear valor para los accionistas. No obstante, es un reto que actualmente tienen el área Financiera y Gerencial, ya que no se posee una metodología estandarizada y las herramientas de análisis utilizadas no permiten realizar una comparación entre las diferentes regiones y divisiones, sino que estas son propias de cada una de las regiones y acopladas a sus propias métricas. Por lo tanto, no se puede realizar una evaluación transversal y comparativa para obtener resultados estándar de la generación o destrucción de valor de cara región o división, para valorar equitativamente y sistemáticamente los equipos gerenciales y las estrategias a seguir sobre una misma base.

2.2.3 Líneas de negocio

La empresa Productos de Consumo S.A, posee 4 grandes líneas de negocio definidas, las cuales son:

- Alimentos
- Bebidas
- Cuidado Personal
- Cuidado del Hogar (Adams, 2016).

Además, cada una de estas líneas, posee un director o jefe a cargo con su propia estructura gerencial y financiera, y que estas líneas internamente poseen una estructura compleja, la cual incluye:

- Socios Clave como lo son los productos agrícolas.
- Empresas como distribuidoras, analistas y publicistas.
- Actividades claves de diseño, producción, publicidad y comercialización.
- Recursos claves como diseñadores, mercadólogos y publicistas.
- Propuestas que agregan valor como la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental de los productos para una mejor comercialización.
- Relación con los clientes, que por medio de la confianza se crea esa fidelidad del cliente hacia los productos.
- Canales de distribución de los productos, como las tiendas, los pequeños mercados y supermercados para poder cubrir y llegar a la mayor parte del mercado.
- Segmentación de los clientes, para ofrecer los productos de acuerdo al biotipo del cliente.
- Estructura de costos, para ofrecer un precio acorde con la calidad a los clientes. También para poder analizar los precios de los proveedores, de las materias primas y remuneraciones que se deban realizar (Adams, 2016).

2.2.4 Evaluación de las líneas de negocio

2.2.4.1 Evaluación gerencia

Comenta Adams (2016) que la empresa posee sistemas de evaluación para desarrollar una organización más sólida, con mejores sistemas de comunicación e información. Ahora bien, dentro de este proceso de evaluación, se mide la calidad del proceso gerencial, la calidad de la realización de las tareas asignadas, el valor extra que pueda aportar y la forma en que ayuda a sus subordinados a

desarrollarse. Todo esto, para comprender si los gerentes están alineados con el trabajo, si llevan sus asignaciones a cabo adecuadamente y si por el desempeño se va a lograr obtener resultados óptimos.

Sobre lo anterior, Adams (2016) indica, que entre las herramientas que se utilizan para medir a los gerentes, hay una prueba de evaluación de la administración por objetivos, en la cual participan los empleados y el gerente y una otra de 360 que considera las cualidades, la contribución y su el potencial de desarrollo que aporta el gerente.

Según Adams (2016) la medición se compone de tres actividades básicas como lo son: la línea operativa que incluye las actividades diarias, la toma de decisiones y la solución de conflictos, la línea administrativa que incluye los reportes periódicos, análisis y estudios, además del avance de proyectos y, por último, la línea estratégica, la cual incluye que haya una orientación por los objetivos de la empresa.

2.2.4.2 Evaluación financiera

Comenta Adams (2016) que la empresa posee un sistema financiero muy bien definido, el cual facilita la evaluación individual de cada área. Actualmente, esta evaluación se da por medio de metas predefinidas para las áreas y así saber cómo ha sido la gestión de los gerentes. Asimismo, permite valorar la evolución de las ventas, el margen bruto que genera, los gastos de infraestructura y financieros, además de la rentabilidad que se está obteniendo por medio del reporte financiero de pérdidas y ganancias que esta estandarizado para toda la compañía. Sin embargo, este sistema, permite solamente evaluar cada una de las regiones o divisiones individualmente sin poder realizar una comparación estándar entre regiones o divisiones.

2.2.5 Resultados actuales

Según Adams (2016) la empresa posee una estructura gerencial y financiera bien definida que le ha facilitado en la ejecución de la misión como empresa y los

objetivos propuestos. Además, cuenta con divisiones estratégicas bien definidas para un mejor control y análisis de estas; con respecto a la evaluación de las líneas de negocio, cuenta con una estructura evaluativa gerencial y financiera bien estructurada, pero, a pesar de esto, en la actualidad no se posee una manera para evaluar y comparar las diferentes divisiones de forma congruente con la información y métodos que se poseen.

Tomando la información de este capítulo como base para el análisis y el entendimiento de la empresa, se continuará en el siguiente capítulo con el análisis de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A. Lo anterior, para generar una propuesta más robusta para la estimación del valor agregado de las categorías y marcas respecto al capital invertido.

Capítulo III: Análisis de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la empresa Productos de Consumo S.A.

El objetivo de este capítulo es analizar los aspectos generales de la compañía recopilados en el capítulo 2 de la situación actual administrativa, financiera y forma de evaluar a sus unidades de la empresa de Productos de Consumo S.A.

3.1 Justificación de la investigación

En la actualidad, la empresa de Productos de Consumo S.A., debido a que tiene amplias operaciones a nivel global, así como una gran cantidad de líneas de negocio independientes presenta problemas a la hora de realizar una evaluación equitativa entre sus divisiones y equipos gerenciales. Por lo tanto, tiene que evaluar las líneas de negocio con distintas métricas, sin haber realizado un análisis previo para hacerlo mediante un sistema uniforme y que logre homologar las divisiones.

Por esta razón, se vio la oportunidad de realizar un análisis de la información que se posee de la empresa e investigar teóricamente qué tipo de sistema se puede adaptar a los insumos de la compañía. Lo anterior, con el fin de solventar el problema de evaluar las áreas de igual manera y permita realizar comparaciones entre las regiones para identificar debilidades, permitiendo a los equipos gerenciales de los distintos países implementar estrategias que ayuden a mejorar y copiar las buenas prácticas dadas en aquellas regiones cuyos resultados hayan sido mejores.

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1 Objetivo general de la investigación

El objetivo general de la presente investigación es el de desarrollar un sistema que permita cuantificar el valor agregado de las regiones y categorías, respecto al capital invertido, para evaluar la gestión operativa del equipo gerencial y ejecutivo, realizando un análisis de la estructura gerencial y de evaluación de la empresa,

además de la información que se posee, con el fin de proponer un sistema teórico que cubra las necesidades y se adapte a la información financiera que la empresa posee en sus regiones y categorías.

3.2.2 Objetivos específicos de la investigación

Los objetivos específicos de la investigación pretenden:

- Determinar la estructura gerencial de la empresa.
- Analizar la estructura financiera de la empresa.
- Identificar la información financiera que se posee para las regiones y categorías.
- Retratar un modelo o sistema teórico que pueda ser adaptado a la información financiera que se posee para las regiones y categorías.

3.2.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se va a realizar es exploratoria; ya que se va a analizar la información que se tiene para las regiones y categorías, procediendo a explorar en fuentes bibliográficas; es decir el sistema que mejor se adapte a la información.

3.2.4 Método de investigación

El método de investigación que se va a utilizar es el exploratorio. Primeramente, se van a diferenciar y analizar los sistemas y estructuras gerenciales, así como las financieras de la empresa, de igual manera los datos financieros por región y categoría, esto para tomarlos como base y de manera didáctica, con el fin de explorar las opciones que más se adapten a los datos que se tiene, proponiendo de manera teórica, el sistema que mejor se adecue.

3.3 Análisis de aspectos generales de la empresa

3.3.1 Análisis del sistema gerencial y ejecutivo

El sistema gerencial y ejecutivo de Productos de consumo S.A. está muy bien definido, ya que desde sus comienzos han determinado la visión de la empresa, la cual han inculcado siempre en sus empleados e incentivado a seguir en sus prácticas. Esta visión de reducir la huella ambiental y aumentar el impacto social positivo ha hecho que se diferencie de las demás.

Además, la ha ayudado a convertirse en una de las empresas líderes en llevar la vida sostenible a los clientes por medio de sus productos, siempre de alta calidad. Ahora bien, este sistema gerencial y ejecutivo tiene una estructura definida, la cual siempre se basa en tratar de proyectar los objetivos y los valores en sus empleados, inculcando en ellos los más altos estándares de comportamiento en el trabajo, con las comunidades que se relacionan y el entorno en el cual tienen un impacto, dando un gran ejemplo de un excelente engranaje dual.

Por estas razones, Productos de Consumo S.A. siempre se ha destacado, lo anterior, producto del buen sistema gerencial, ejecutivo y por su integridad. Además, la empresa destaca por el impacto positivo que realiza en las comunidades, debido al compromiso continuo que se inculca desde la gerencia, manteniendo las buenas bases creadas desde sus comienzos y motivando a sus empleados a seguirlas.

Todo esto, se logra satisfactoriamente manteniendo siempre “metas base” bien definidas para todos sus colaboradores y comunicando las aspiraciones a las que desea llegar. Es importante mencionar que el sistema gerencial y ejecutivo, además de tener claros los puntos anteriores, se subdivide en las regiones y divisiones de manera eficiente, manteniendo siempre un equipo de trabajo gerencial en cada región, el cual puede velar por el progreso y monitorear los movimientos para realizar una gestión más eficiente y eficaz, para traer mayores beneficios a la empresa. En conclusión, el sistema gerencial y ejecutivo de esta compañía es de calidad y eficiente.

3.3.2 Análisis del sistema financiero

El sistema financiero de Productos de Consumo S.A. es muy estándar en su estructura, pero, adecuado a cada una de las regiones en donde posee actividades financieras, ya que son distintas. Este sistema esta creado por una estructura principal de Pérdidas y Ganancias, siendo de suma importancia; porque de este reporte se van a definir las estrategias financieras y de negocio a seguir en un corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, esta estructura, posee información que va a ser útil para la obtención de los cálculos para la propuesta del sistema que tiene como objetivo cuantificar el valor agregado de las categorías y marcas respecto al capital invertido. Lo anterior, con el fin de dotar al equipo ejecutivo y gerencial de una herramienta financiera para realizar evaluaciones sobre las gestiones operativas que se realizan en la empresa. Como se analizó, esta estructura posee:

- Volumen de ventas en toneladas, que indican en el lapso de un año cuanto producto en la medición de toneladas se ha vendido. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Las Ventas totales, las cuales indican la cantidad vendida del producto, pero, en la moneda de euros. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Ventas a Clientes y sus respectivos impuestos y descuentos, este rubro indica las ventas que se le han realizado a los diferentes clientes, además desglosa de estas ventas los diferentes impuestos que se posee, y si estos impuestos van agregados en la factura o no, además de los diferentes tipos de descuentos que se brindan a los clientes, como lo son por ejemplo los descuentos por motivo de la gran cantidad de ventas de un cliente. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Inversión en descuentos: indica en diferentes rubros, los descuentos que se le aplican a los clientes, por ejemplo, cuando se desea

promocionar un producto se invierte para bajar el precio de los productos y hacerlos más atractivos en ese nuevo mercado. Este rubro se posee tanto regional como por división.

- Bonificaciones por clientes y eficiencia operacional, muestra las bonificaciones a los clientes que poseen muy buenas ventas de los productos y que son de los que más ganancias generan por su eficiencia operacional. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Bonificación por estrategia, este rubro muestra las bonificaciones realizadas para mantener buenas relaciones estratégicas con clientes. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Costo por cadena de suministros, indica los costos asociados a la cadena de suministros, como lo que es la distribución de los productos. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Costos de producción, este rubro indica los costos en que se incurrieron para poder producir los productos vendidos. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Costos de mercadeo, estos indican la cantidad de dinero invertida en promocionar los productos mediante los diferentes medios. Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Costos de reestructuración, este rubro nos indica los gastos en que se incurrió, por ejemplo, para realizar reestructuraciones como el reacomodo de personal, reacomodo de oficinas o liquidación del personal Este rubro se posee tanto regional como por división.
- Ganancias operacionales, este rubro indica las ganancias que se obtuvieron por la venta de los productos después de haber cubierto todos los costos y gastos. Este rubro se posee tanto regional como por división.

En síntesis, esta estructura está muy bien definida, porque presenta homogeneidad en todas sus regiones y áreas. Pero, posee el problema que a pesar de ser estandarizada para todas las regiones y divisiones, no posee una

base comparativa que permita que los resultados puedan ser medidos y comparados entre regiones o divisiones.

Por lo tanto, este es un problema que se encuentra en la parte financiera, el cual se desea solventar, para además de realizar una comparación entre las regiones y divisiones que sea equitativa, también pueda ser útil para el área gerencial y ejecutiva. Lo anterior, con el fin de facilitar la toma de decisiones, es decir mejor enfocadas a los rendimientos reales, para poder realizar mejores inversiones y gestiones favorecedoras a la estrategia y rendimiento de la empresa; asimismo, al área administrativa.

En conclusión, el sistema financiero de la empresa de Productos de Consumo S.A. es eficiente, pero tiene carece de métricas al momento en el cual se desean realizar comparaciones entre sus diferentes regiones y divisiones. Lo anterior, permite inferir que se han enfocado más en la integración de datos a nivel de compañía que de tener una mejor base para la toma de decisiones en cada región.

3.3.3 Análisis de la estructura de negocio de la empresa

La estructura de negocio de Productos de Consumo S.A. está bien definida, además está regida de igual manera por los objetivos y valores de la empresa, tanto los que son definidos por la compañía, como los que han nacido a raíz de sus colaboradores. Inclusive, saldrán a relucir la integridad que se posee al realizar negocios, ya que es un valor muy importante al cual aspiran; lo anterior, para ofrecer transparencia en cada una de sus negociaciones.

Ahora bien, la estructura de negocios que se posee está muy bien definida y su organización se fragmenta de manera muy eficiente por regiones y divisiones. Las divisiones que posee la empresa están compuestas por: Alimentos, Bebidas, Cuidado personal y Cuidado del hogar. Respecto a las regiones se componen por lugares de:

- Latinoamérica
- México & Caribe

- Brasil
- Cono Sur
- América Central

Cada una de estas regiones tiene su estructura financiera y gerencial encargadas del buen funcionamiento de las divisiones y regiones para la optimización de sus negocios. Sin embargo, cada una de estas posee sus propios reportes financieros como el de Pérdidas y Ganancias para su respectivo análisis. Derivado de estos reportes y análisis, cada región individualmente tiene la decisión de invertir y crear la estrategia a seguir. Claro está, sin existir una metodología que logre de una forma homóloga comparar estas gestiones entre las regiones y no hacer simplemente una estrategia individual, sino que puedan analizar las regiones con mejores rentabilidades comparativas, y poder reflejar lo positivo en las regiones que no son tan rentables y así poder realizar una mejor gestión.

Actualmente no se pueden realizar estas comparaciones; ya que existen diferencias entre las regiones y divisiones, por lo cual, estas acoplan el modelo de Pérdidas y Ganancias a su realidad. Además, estos modelos no toman en cuenta los riesgos que se poseen de inversión para la empresa, por lo que, a pesar de existir una buena estructura de negocios, se debería de crear una herramienta que ayude en esta comparación, así como a evaluar las diferentes áreas según su rendimiento real homologado para poder ser comparable con las demás.

En conclusión, la estructura de negocio está muy bien definida, pero, de igual forma es muy eficiente para cada región y división individualmente, pero no se puede realizar una comparación eficiente entre las diferentes regiones y divisiones que la empresa posee; es decir es funcional.

3.3.4 Análisis del posicionamiento de la empresa

La empresa está posicionada entre las mejores de su industria, compartiendo esas posiciones con empresas como Procter & Gamble, pero, diferenciándose por el compromiso de disminuir la huella ambiental e invertir en el bienestar social.

Asimismo, Productos de Consumo S.A., por el prestigio que posee a nivel internacional, tiene que estar muy pendiente de todo lo que la afecta para poder prever factores que la puedan influenciar negativamente. De igual manera, se deben tomar en cuenta todos los factores que puedan deparar en una posible influencia positiva, para poder sacarle el mayor provecho. Para lograr esto, tiene muy presente sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Entre las fortalezas que la empresa posee, se encuentra que está situada a nivel global en más de 150 países. Además, cuenta con gran variedad de productos en todas sus regiones y tiene grandes alianzas con otras compañías, para fortalecer las marcas. También, cabe destacar que la empresa ostenta más de 100 años de experiencia y casi trescientos mil empleados a nivel mundial, factores que respaldados con la eficiencia y buen manejo de los mercados, le ha traído grandes beneficios, posicionándola entre las mejores de su industria.

Entre las debilidades que la empresa posee, se encuentra el tener una gran variedad de empleados, los cuales se encargan de la calidad de un producto, para evitar que este falle y vaya a producir entre los consumidores pérdidas y desconfianza. Por esto, se debe estar probando y analizando los productos, para evitar su rechazo o la mala reputación por la gran exposición que posee la empresa de todos sus productos.

Entre las amenazas que posee la empresa, está la cantidad de competidores y productos similares que se encuentra en el mercado, por lo que existe la amenaza de una inclinación a comprar estos productos. Otro riesgo es que al existir nueva competencia se dé una guerra de precios abaratando los márgenes de ganancia.

Entre las oportunidades, se encuentra que, al ser una empresa exitosa, prestigiosa y de gran calidad, le dan la oportunidad de posicionarse como una de las más rentables de la industria. Además, otra gran ventaja es la inversión en investigación y desarrollo, por lo que ayuda no solo a brindar un producto de excelente calidad e innovación, sino que además ayuda con la expansión de la empresa en otros mercados.

Como se apreció en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, la empresa tiene claros los rubros que la afectan y debilitan, para poder tomarlos

como oportunidades de mejora; además conoce muy bien sus fortalezas para sacar provecho y seguir en el excelente posicionamiento que tiene en el mercado e industria. En conclusión, posee un excelente posicionamiento y siempre está enfocada en la mejora constante, así como con los objetivos bien claros, lo cual le ayuda a mantenerse entre los puestos privilegiados de la industria a la que pertenece.

3.4 Análisis de la evaluación de las líneas de negocio de la empresa

3.4.1 Análisis de la estructura gerencial

La estructura de Productos de Consumo S.A. es muy eficiente; ya que, al tener una estructura similar en todas sus regiones y divisiones, le ayuda a adaptarse con eficiencia a las distintas circunstancias y mercados en los que incursiona. Lo anterior, porque de una manera más natural adecua su organización conforme a la cultura y lo que el nuevo mercado necesita, tomando en cuenta errores y malas prácticas ocurridas en otras incursiones; es decir se adapta.

Otro aspecto de mucha ayuda para tener una estructura gerencial sólida y eficiente es que la ideología y metas de la empresa sean bien transmitidas por los mandos superiores, para así mantener a los colaboradores actualizados y que a su vez se encuentren motivados con las metas siempre claras. Ahora bien, otro punto a favor es la contratación de los colaboradores, pues esta se lleva a cabo mediante el buen proceso de reclutamiento. Lo anterior, porque principalmente se escogen con cualidades específicas como la mentalidad de crecimiento, pasión por el trabajo y los consumidores, con metas de superación personal, todo lo anterior, hará más grande a la compañía; asimismo, generarán una buena adaptación de los equipos.

Además, esta estructura, por su conformación, da un gran control sobre todas las operaciones, lo cual es muy bueno por las amplias operaciones a nivel global que la empresa tiene. Asimismo, realiza muy bien sus labores en todas sus regiones y divisiones, ya que se centran en una misma base y en los mismos objetivos, muy bien definidos desde sus comienzos.

Además, el incentivar a los empleados e inculcar el lema de “Gente genial, un lugar genial”, hace que las personas se sientan identificadas con la empresa y con las metas que esta tiene, con sentido de urgencia y tomando iniciativas para mejorar, por lo que este conjunto de factores siempre le va a traer beneficio a la empresa. Lo anterior, en conjunto se logra por los buenos procesos utilizados para conformar esta estructura; procesos eficaces de reclutamiento que la empresa elabora muy bien y por el excelente proceso de capacitación constante que la empresa brinda a todos sus colaboradores.

En conclusión, la empresa posee una excelente estructura gerencial que lidera, guía y enseña; la cual, está pendiente de sus colaboradores y los incentiva a ser parte de la misma; pues los hace sentirse partícipes del éxito que esta tenga y ayudan a que crezcan por medio de la constante capacitación.

3.4.2 Análisis de la estructura financiera

La estructura financiera, al igual que la gerencial, está muy bien organizada por la empresa. Todo esto es logrado por los buenos procesos utilizados para conformarla. Ahora bien, esta basa su análisis en estados de Pérdidas y Ganancias que son estándar y tienen el mismo funcionamiento para todas las regiones y divisiones. Inclusive ayuda a la empresa a tomar decisiones, pero, no existe una buena herramienta que ayude a acoplar la estructura tanto financiera como la gerencial.

La estructura por su parte, es muy eficiente para ayudar en la toma de decisiones individuales de cada división o región, y ayuda al equipo a medir todo lo referente a ganancias y gastos relacionados a promociones, descuentos, estrategias y lo relacionado a negociaciones para darle fuerza a las ventas. Además, ayuda a tener los gastos de operación por región y división, por lo que se puede ver la eficiencia en cada una por aparte y visualizar dónde es más rentable producir ciertas mercancías.

Es importante mencionar que logra evaluar muy bien las finanzas de cada región y división, pero, con el problema de que solamente lo puede realizar

individualmente, ya que no toma en cuenta como factor los riesgos existentes en tener operaciones en los países que conforman sus divisiones y regiones, ya que cada país tiene un riesgo asociado, esto para poder comparar de forma más justa las divisiones y regiones. Lo anterior, porque a pesar de ser igual en todas las regiones y divisiones, estas no incluyen diferentes factores como el riesgo que se posee en realizar una inversión en la región o la división.

En conclusión, la empresa posee una excelente estructura financiera, la cual ayuda a analizar individualmente cada región y división, pero, podría ser mejorada con una herramienta que ayuda a realizar comparaciones entre las diferentes divisiones y regiones.

3.4.3 Análisis de las líneas de negocio

Productos de Consumo S.A. tiene una estructura muy sólida en lo que corresponde a las líneas de negocio, estas poseen un enfoque muy bien definido al crecimiento y expansión estratégica, por el que todos sus colaboradores se esfuerzan. Ahora bien, estas líneas de negocio, tienen su base en los pilares del trabajo colaborativo y la excelente gestión que se posee tanto gerencial como financiera. Además, la compañía cuenta con una excelente cultura organizacional que le permite controlar y tener un excelente orden de todas sus divisiones y regiones.

Es importante mencionar que, para el buen funcionamiento de esta estructura de líneas de negocio, Productos de Consumo S.A. continuamente actualiza a sus empleados y los capacita para realizar cada día mejor su trabajo. También, para poder mantener esta estructura y que todas las regiones y divisiones aumenten la producción y se fortalezcan, se implementó la metodología *Agile Working*, la cual fortalece los pilares del trabajo colaborativo, el uso de la tecnología eficientemente y una cultura organizacional.

Además, desde que se implementó esta metodología se puede ver como se ha dado un efecto positivo. Lo anterior, porque ayudó a la empresa a realizar cada vez mejor su operación, y ha logrado acoplarse de una mejor manera en su expansión a los diferentes mercados que desea incursionar. Además, el ambiente

de trabajo de las líneas de negocio de Productos de Consumo S.A., es el cambio que surgió a raíz de la metodología empleada, ya que se debió pasar de una estructura organizacional vertical, a una forma más colaborativa y horizontal, en la cual se apoya el hecho de que todos los colaboradores son iguales, pero, cada uno cumple diferentes funciones y labores.

Esta ideología, ha hecho un ambiente de trabajo mejor, sin barreras, en la cual todos colaboran entre sí y también los que poseen el rol de autoridad, son vistos en una misma línea horizontal, viéndose como uno más cuyo objetivo es el de ayudar a los demás a cumplir sus deberes. En conclusión, la empresa posee una excelente distribución de sus líneas de negocio, además, la administración de estas es muy eficiente y con ideologías muy bien definidas, las cuales ayudan a incentivar a los colaboradores y hacerlos sentir en un ambiente de trabajo más comfortable, de mayor colaboración y confianza.

3.4.4 Análisis de las evaluaciones a las líneas de negocio

Lo que corresponde a las evaluaciones a las líneas de negocio, Productos de Consumo S.A. lo hace de una manera eficiente y eficaz, que le ayudan a la empresa a mejorar anualmente. Ahora bien, con lo que corresponde a la evaluación a los colaboradores, esta se realiza durante todo el año. Desde el primer mes se ponen metas base para todos los colaboradores y otras metas definidas conjuntamente con él, las cuales son asociadas al rol que ejerce cada uno y deben completarse.

Durante el año y al finalizar este, los colaboradores se reúnen con su superior inmediato, para analizar el trabajo realizado y el cumplimiento o no cumplimiento de las metas propuestas. Lo anterior, para determinar si hay o hubo dificultades para obtener los resultados deseados y evaluar al colaborador de una manera más justa.

Esta metodología de evaluación es muy eficiente, ya que desde el principio los empleados saben cómo se les va a medir su rendimiento y pueden esforzarse en cumplir todas las exigencias. Además, pueden organizarse para realizar

actividades extra, con el fin de tener la opción de sobresalir y dar ese rendimiento de más que se desea en los empleados; inclusive, los superiores inmediatos pueden incentivar a los colaboradores dependiendo de cómo este vaya cumpliendo las metas, así como ayudarlo en su cumplimiento y crecimiento con métodos como las capacitaciones.

Lo que corresponde a la evaluación de los colaboradores con rol de jefe y el ambiente laboral, se realiza de una manera anónima por parte de los colaboradores, por lo que da la posibilidad de que todos los empleados respondan con la mayor honestidad y sinceridad; de esta manera, los de más alto rango, pueden hablar directamente con los jefes inmediatos de los colaboradores para ayudarlos si hubiera algún área de mejora, apoyándolos e incentivándolos a mejorar su labor, por ejemplo, por medio de capacitaciones.

Este anonimato es una práctica muy buena, ya que va a ayudar a tomar las respuestas, percepciones y sugerencias para elaborar planes de mejoras continua para los jefes y poder seguir realizando eficientemente lo que se está efectuando de buena manera. Además, como se comentó anteriormente, ayuda a los altos rangos a dialogar directamente con los jefes inmediatos de los colaboradores.

Lo que corresponde a la evaluación a más alto nivel, como lo es lo gerencial y financiero de cada región y división, a modo individual se realiza un buen trabajo, con equipos muy preparados y enfocados en las metas de la empresa, siempre orientados en optimizar los rendimientos y tratar de posicionar la empresa en primer lugar en su industria. No obstante, el problema radica en sus tamaños y diferencias, pues al ser tan amplia, no se posee una herramienta comparativa de una manera real, con estimaciones o resultados comparables para poder contrastar entre las que tienen prácticas negativas y obtuvieron un resultado por debajo de lo esperado versus las de mejores prácticas con un resultado sobresaliente.

Además de los estados financieros de Pérdidas y Ganancias por región y división, los cuales son homólogos y poseen la misma estructura en todas. A raíz de lo anterior, se vio la factibilidad de que se pueda implementar una metodología para cuantificar el valor agregado que genera cada una de estas divisiones o

regiones, y conforme a este rubro poder comparar de forma real el rendimiento de cada una de las regiones y divisiones para una mejor gestión al evaluarlas.

Entre los métodos analizados y acoplables de mejor manera a la información que se posee, están el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés), el cual ha tomado diferentes variables, las cuales facilitan la obtención de un valor comparable con las otras regiones, al contar con los riesgos de inversión y el capital invertido. Este método, que a continuación se especificará su estructura, servirá de base para realizar una proposición en el siguiente capítulo

Este método se compone de varios cálculos; el principal que lo define es:

Fórmula 3.1: Cálculo del EVA

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Capital Invertido}$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

En este cálculo, según la teoría el EVA, es definido como el Retorno Sobre el Capital Invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) menos el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC, por sus siglas en inglés) y el resultado de esta resta, se debe multiplicar por el Capital Invertido (Hawawini y Claude, 2015).

En esta fórmula del EVA, lo que es el ROIC, se puede calcular según la teoría de la siguiente manera:

Fórmula 3.2: Cálculo del ROIC

$$\text{ROIC} = \frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{Tasa de Impuestos})}{\text{Capital Invertido}}$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

Este cálculo del ROIC se realiza, multiplicando las ganancias operativas antes de los intereses y después de impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés) multiplicado por uno menos la tasa impositiva, y el resultado dividiéndolo entre el capital invertido (Hawawini y Claude, 2015). Ahora bien, para el cálculo del ROIC, el EBIT y la Tasa de Impuestos se pueden obtener de los diferentes reportes

financieros que posee la empresa. Con respecto a la tasa impositiva, se debe analizar más a fondo en la propuesta como estimarla, ya que esta varía entre regiones y divisiones.

Para el cálculo del ROIC, según la teoría, el Capital Invertido se puede calcular de la siguiente manera:

Fórmula 3.3: Cálculo del Capital Invertido

$$\text{Capital Invertido} = \text{Efectivo} + \text{Capital de Trabajo Bruto} + \text{Activos Fijos netos}$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

Este cálculo del Capital Invertido se realiza, sumando el efectivo, el capital de trabajo bruto y los activos fijos netos (Hawawini y Claude, 2015). Asimismo, para el cálculo del Capital invertido, los componentes deben analizarse más a fondo en la propuesta, para tener una estimación de estos, ya que no se cuenta con estos valores a nivel de división o región.

Para el cálculo del EVA, según la teoría, el WACC se puede calcular de la siguiente manera:

Fórmula 3.4: Calculo del WACC

$$WACC = \frac{E}{D + E} (K_e) + \frac{D}{D + E} (K_d) (1 - t)$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

El cálculo del WACC, según la teoría, se realiza dividiendo el valor del capital (E), entre el valor del capital más el valor de deuda (D+E), seguidamente, se multiplica por el costo del capital (K_e); después, a este resultado se le debe sumar el valor de la deuda (D), entre el valor del capital más el valor de deuda (D+E), seguidamente, se multiplica por el costo de la deuda (K_d) y además se debe multiplicar por uno menos la tasa de impuestos ($1 - t$) (Hawawini y Claude, 2015).

Para este cálculo del WACC, los componentes deben de analizarse más a fondo en la propuesta, para tener una estimación más apropiada a los fines que se desean con el modelo, ya que las regiones no poseen deuda, sino que quien posee la deuda es la empresa y todo va a ser capital. Además, se debería realizar un cálculo del riesgo que implica invertir en las regiones o divisiones, para así poder estimar un valor económico agregado más exacto para los propósitos del modelo, ya que no es lo mismo invertir en las distintas regiones que posee Productos de Consumo S.A.

Este modelo, al parecer, se puede acoplar a lo que se desea realizar, el cual es un sistema con información por división y región. Lo anterior, con el fin de ser comparable y permita corroborar si se está creando no solo ganancias, sino valor a la empresa. Además, permitirá valorar las diferentes regiones y divisiones de una manera sistemática, estructurada y comparable, la generación de valor, para conocer la rentabilidad entre ellas, poder identificar cuáles regiones o divisiones necesitan ayuda y en cuáles más bien sería bueno invertir más capital; pues son opciones rentables, con el objetivo de enfocar planes estratégicos de expansión según los resultados obtenidos.

También, este sistema permitirá unir la evaluación financiera y gerencial, ya que se podrán cuantificar equitativamente las regiones y divisiones. Con lo cual se visualizará cuáles son las que generan más valor a la empresa; además, con un estudio más a fondo conocer los factores del por qué son las más rentables y así reproducir en las otras regiones los procesos o prácticas generadoras de plusvalía.

Este sistema, además va a ayudar a elaborar un plan equitativo entre regiones y divisiones de compensación, los cuales en la actualidad son a criterios de rendimientos que no son exactamente comparables entre las regiones y que pueden incurrir en una desigualdad evaluativa. También, para poder realizar un plan estratégico, se puede complementar este cálculo del EVA con el cálculo del crecimiento sostenible en ventas, el cual va a ayudar a realizar mejores estrategias que se van a evaluar y proponer en el siguiente capítulo.

Para el cálculo del crecimiento sostenible en ventas, según la teoría este se calcula de la siguiente manera:

Fórmula 3.5: Crecimiento Sostenible en Ventas

$$\text{Crecimiento sostenible en Ventas} = ROE \times (1 - T)$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

Para el cálculo del crecimiento sostenible en ventas, se debe multiplicar el Retorno sobre el Capital (ROE, por sus siglas en inglés) por uno menos la tasa de pago de dividendos (Hawawini y Claude, 2015). Es decir, se toma se debe tomar de la empresa en general y lo que corresponde al cálculo del ROE, la teoría indica que este se puede obtener de la siguiente manera:

Fórmula 3.6: ROE

$$ROE = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Total del Capital}} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

Para el cálculo del ROE, se debe tomar los Ingresos Totales y dividirlos entre el Total del Capital; o lo que es lo mismo, tomar el Beneficio Neto y dividirlo entre los Fondos Propios (Hawawini y Claude, 2015). También, como complemento, se debe calcular el crecimiento de las ventas, el cual lo podemos obtener de la siguiente manera:

Fórmula 3.7: Crecimiento en Ventas

$$\text{Crecimiento en Ventas} = 1 - \left(\frac{\text{Ventas totales del Año}}{\text{Ventas Totales del Año Anterior}} \right)$$

Fuente: Hawawini y Claude (2015).

Para el cálculo del Crecimiento en Ventas, se debe restar a uno, la división de las Ventas Totales de un año, entre las Ventas Totales del año anterior. Todas estas fórmulas son importantes, ya que en combinación con el EVA permitirán la creación de estrategias para la empresa, con el fin de poder tomar decisiones para la continuidad de una división o la inversión en alguna otra. En conclusión, la compañía posee una excelente evaluación de sus regiones y divisiones a manera individual, pero, posee un déficit en sus herramientas de comparación entre sus distintas regiones y divisiones.

3.4.5 Análisis de los resultados

Como resultado del análisis, se puede concluir que la empresa posee muy buenas bases en sus sistemas gerenciales, ejecutivos y financieros. Además, en lo que corresponde al sistema gerencial y ejecutivo, la empresa responde muy bien en el acoplamiento a nuevos mercados y el ambiente que se genera en la empresa es muy confortable.

Respecto al sistema financiero, la empresa posee una estructura muy bien definida, que es adaptada en todas sus regiones y divisiones, lo cual le da cierta homogeneidad en sus finanzas. Por su parte, las líneas de negocio, se encuentran muy bien divididas, con líneas de negocio muy claras, con sistemas gerenciales y financieros muy bien definidos, que tienen muy bien definidos los objetivos que se desean seguir y las metas que se desean obtener.

Es decir, Productos de Consumo S.A. posee unas estructuras muy robustas tanto gerenciales, como financieras y en sus líneas de negocio, con el único inconveniente de que no se puede comprar de forma eficiente las diferentes regiones y divisiones. Por esta razón, se desea proponer un sistema al equipo gerencial, ejecutivo y de finanzas, en el cual puedan obtener cálculos del valor económico agregado que genera cada una de las divisiones y regiones, para evaluar sus gestiones y mejorar.

Este sistema va a estar basado en el cálculo del EVA, pero, por la información analizada de sus estados de Pérdidas y Ganancias, se sabe que la empresa no

posee toda la información necesaria a nivel regional o de división para realizar dicho calculo. Por este motivo, es que la propuesta debe tener en consideración los rubros que no tienen valor y de una forma metódica, robusta y confiable, calcular la información faltante y obtener los resultados deseados.

Esta herramienta, se estima que va a poder cubrir el problema inmediato y actual. Lo cual permitiría realizar las comparaciones deseadas entre regiones y divisiones y va a permitir, además, unir las estructuras gerenciales y financieras para realizar mejores estrategias y análisis de rentabilidad para saber los verdaderos valores generadores de la empresa.

Tomando en cuenta el conocimiento adquirido en este capítulo y el análisis realizado de sus distintos sectores, se continuará en el siguiente capítulo con una propuesta robusta que ayudará a la empresa a cubrir esa deficiencia que posee actualmente.

Capítulo IV: Propuesta de un sistema para aproximar la creación de valor de las líneas de negocio para la compañía Productos de Consumo S.A.

El objetivo de este capítulo se basa en tomar la información obtenida en los capítulos anteriores, desarrollar una propuesta de un sistema para aproximar la creación de valor de las líneas de negocio para la compañía Productos de Consumo S.A. Lo anterior, con el objetivo de evaluar cada línea de negocio y región de una manera equitativa y homogénea, que permita tomar decisiones estratégicas que ayuden a mejorar el rendimiento de la empresa por medio de la mejora en cada una de sus líneas de negocio.

4.1 Objetivo de la propuesta

El objetivo del sistema que se va a proponer a continuación, es brindar al equipo gerencial un método estructurado, que permita de manera sistemática evaluar la función de agregación o destrucción de valor de sus regiones y categorías, para tener una base cuantitativa estándar, la cual permita realizar comparaciones entre las regiones y categorías que ayuden a proponer mejoras, además de evaluar igualmente los equipos gerenciales y a su vez tomar decisiones estratégicas relacionadas con la supervivencia, inversión, cierre o venta de las líneas de negocio.

El modelo a proponer, basa su estructura en el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA) fundamentado en el objetivo de toda entidad de generar riqueza y crear valor para los accionistas. Además, basar las gestiones con el propósito de crear valor, permite ayudar a formular planes de negocio más relevantes, tomar mejores decisiones de negocio, evaluar el rendimiento real de las gestiones y diseñar planes de compensación más efectivos.

Ahora bien, la creación de valor en una empresa se da si el retorno sobre la inversión es mayor que el costo del capital, tomando en cuenta el riesgo que la inversión conlleva, de lo contrario, se estaría frente a una situación de destrucción de valor económico para la empresa. Por lo tanto, este concepto de EVA, es obtenido de tomar todos los ingresos operacionales, deducir de estos la totalidad

de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital con su riesgo. En otras palabras, se puede decir que el EVA es el producto de cubrir todos los gastos operacionales y satisfacer una rentabilidad mínima esperada por los accionistas.

4.2 Desarrollo del sistema

El desarrollo de la propuesta va a contener las siguientes etapas:

Primeramente, se va a proponer la mejor manera de estimar el EVA para la empresa; ya que no se cuenta a nivel de línea de producción o región algunos de los datos, por lo que se deberán estimar de una manera lógica los datos sin perder la robustez del sistema.

Seguidamente, se va a proponer el cálculo de conceptos relacionados con el EVA, que van a ayudar a realizar un mejor análisis y obtener una estrategia más robusta para el equipo ejecutivo y gerencial.

Por último, se va a proponer un cuadro estratégico de decisión, tomando la información de los puntos anteriores y mapeándola en los cuadrantes del cuadro estratégico, el cual va a mostrar de manera gráfica un diagnóstico del negocio, para realizar una estrategia basada en creación de valor, medir los resultados de rendimiento y tomar decisiones financieras.

4.3 Propuesta I Parte: EVA

En esta parte, se va a describir cada fórmula y rubro que la compone, además de identificar el documento del cual se pueden extraer los datos utilizados en la fórmula según la estructura y documentos financieros que posee la empresa.

4.3.1 Cálculo del EVA

Para obtener el EVA, se calcula obteniendo el “Retorno sobre el Capital Invertido” (ROIC, por sus siglas en inglés) y restándole el “Costo Medio Ponderado

del Capital” (WACC, por sus siglas en inglés); al resultado de la resta se le debe multiplicar por el “Capital Invertido”.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.8: Cálculo del EVA

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Capital Invertido}$$

Fuente: Elaboración propia con información del libro Hawawini y Viallet (2015).

- ROIC: Cálculo detallado en el punto 4.3.1.1 de este documento
- WACC. Cálculo detallado en el punto 4.3.1.2 de este documento
- Capital Invertido: Cálculo detallado en el punto 4.3.1.1.2 de este documento

4.3.1.1 Cálculo del ROIC

Para obtener el ROIC, se calcula por medio de dividir las “Ganancias Operativas antes de intereses e impuestos” (EBIT, por sus siglas en inglés) dividiéndolas entre el “Capital Invertido” y su resultado multiplicándolo por uno menos la tasa de impuestos.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.9: Cálculo del ROIC

$$\text{ROIC} = \left(\frac{\text{EBIT}}{\text{Capital Invertido}} \right) \times (1 - t)$$

Fuente: Elaboración propia con información del libro Hawawini y Viallet (2015).

- EBIT: Especificado en el punto 4.3.1.1.1 de este documento
- Capital Invertido: Cálculo detallado en el punto 4.3.1.1.2 de este documento
- Tasa de Impuestos(t): Cálculo detallado en el punto 4.3.1.1.3 de este documento

4.3.1.1.1 Cálculo del EBIT

El valor del EBIT es tomado del reporte estándar que se posee en la empresa de Pérdidas y Ganancias (P&L, por sus siglas en ingles), el cual se encuentra para

todas las líneas de producción y regiones. Este dato se obtiene específicamente del campo *Core Operating Profit excl Restructuring* de dicho documento.

4.3.1.1.2 Cálculo del Capital Invertido

Para obtener el Capital Invertido, se calcula por medio de la sumatoria del “Efectivo”, el “Capital de Trabajo Bruto” y los “Activos Fijos Netos”

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.10: Cálculo del Capital Invertido

$$\text{Capital Invertido} = \text{Efectivo} + \text{Capital de Trabajo Bruto} + \text{Activos Fijos netos}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- Efectivo: Especificado en el punto 4.3.1.1.2.1 de este documento
- Capital de trabajo bruto: Especificado en el punto 4.3.1.1.2.2 de este documento
- Activos fijos netos: Especificado en el punto 4.3.1.1.2.3 de este documento

4.3.1.1.2.1 Cálculo del Efectivo

Para obtener el Efectivo, se debe aproximar en proporción a las ventas, tomando el valor de las ventas (*Turnover*) y multiplicándolo por una llave que se debe calcular para cada división.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.11: Cálculo del Efectivo

$$\text{Efectivo} = \text{Turnover} \times \text{Llave}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover*: Este es el campo que indica el valor de las ventas y se puede obtener del reporte de Pérdidas y Ganancias de la compañía, específicamente del campo *Turnover*.

- Llave: Esta llave utilizada como multiplicador para estimar el efectivo, se obtiene del documento de la empresa llamado *Cash Contribution* que se tiene para las regiones y divisiones, específicamente, este valor lo podemos encontrar en el documento bajo el nombre *% of Turnover* que sería el porcentaje de efectivo con relación a las ventas. Ver anexo 1.

4.3.1.1.2.2 Cálculo del Capital de Trabajo Bruto

Para obtener el Capital de Trabajo Bruto, se obtiene de la sumatoria de las cuentas por cobrar, los inventarios y gastos pagados por anticipado, menos, las cuentas por pagar y los gastos acumulados.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.12: Cálculo del Capital de Trabajo

<p>Capital Trabajo Bruto</p> $= (Cuentas\ por\ cobrar + Inventarios + Gastos\ pagados\ por\ Anticipado)$ $- (Cuentas\ por\ Pagar + Gastos\ Acumulados)$
--

Fuente: Elaboración propia (2016).

- Cuentas por Cobrar: Especificado en el punto a) de esta sección
- Inventarios: Especificado en el punto b) de esta sección
- Gastos Pagados por Anticipado: Especificado en el punto c) de esta sección
- Cuentas por Pagar: Especificado en el punto d) de esta sección
- Gastos Acumulados: Especificado en el punto e) de esta sección

a) Cuentas por Cobrar:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular el Ratio de Cuentas por Cobrar que posee la empresa, dividiendo las ventas de la empresa (*Turnover* en inglés) entre las cuentas por cobrar de la empresa (*Trade Receivables*).

Seguidamente, se debe tomar el ratio resultante y multiplicarlo por el *Turnover* respectivo de cada división, obtenido

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.13: Cálculo de Cuentas por Cobrar

$$\text{Cuentas por Cobrar Division} = \left(\frac{\text{Turnover Empresa}}{\text{Cuentas por cobrar Empresa}} \right) \times (\text{Turnover Division})$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover Empresa*: Las ventas totales de la empresa, se pueden tomar del Reporte Anual de la empresa, específicamente del *Consolidate Income Statement*.
- Las cuentas por cobrar de la empresa: Tomado del Reporte Anual, Nota 13, específicamente el valor llamado *Trade Receivables*.
- *Turnover División*: Las ventas totales de la división, se pueden tomar del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L) de cada división.

b) Inventarios:

Este rubro se debe aproximar:

Primero calculando el ratio de inventario promedio de la empresa, dividiendo el costo de las ventas de la empresa (*Cost of Sales* en inglés) entre el inventario de la empresa (*Inventory* en inglés)

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.14: Cálculo del Ratio de Inventario

$$\text{Inventory Ratio} = \frac{\text{Cost of Sales Company}}{\text{Inventory Company}}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Cost of Sales*: El costo de las ventas de la compañía, es tomado del Reporte Anual, Nota 3, específicamente del valor llamado *Cost of Sales*.
- *Inventory*: El valor del inventario de la compañía es tomado del Reporte Anual, Nota 12, específicamente del valor llamado *Inventory*.

Seguidamente, se toma el ratio resultante y se utiliza para dividir el Costo de Producción de cada división, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.15: Cálculo del Inventario

$$\text{Division Inventory} = \frac{\text{Product Cost Division}}{\text{Inventory Ratio}}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

c) Gastos Pagados por Anticipado:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular la llave, la cual se obtiene de las ventas de la empresa (*Turnover*) entre los pagos adelantados e ingresos acumulados (*Prepayments & Accrued Income*).

Seguidamente, se debe tomar la llave resultante y se multiplica por el *Turnover* respectivo de cada división.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.16: Cálculo de Gastos Pre pagados

$$\text{Gastos Prepagados Division} = \left(\frac{\text{Turnover Empresa}}{\text{Prepayment \& Accrued Incomes}} \right) \times \text{Turnover Division}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover Empresa*: Las ventas totales de la empresa, se pueden tomar del Reporte Anual de la empresa, específicamente del *Consolidate Income Statement*.
- *Prepayment & Accrued Incomes*: Tomado del Reporte Anual, Nota 13, específicamente el valor llamado *Prepayment & Accrued Incomes*.
- *Turnover División*: Las ventas totales de la división, se pueden tomar del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L) de cada división.

d) Cuentas por Pagar:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular el ratio de cuentas por pagar de la empresa, que se obtiene de los Costos de Ventas de la compañía (*Cost of Sales*) entre los Acreedores Comerciales de la empresa (*Trade Payables*).

Seguidamente, se toma el ratio obtenido y se multiplica por los costos de de la cadena de suministros, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias que se posee para cada división (P&L, campo *Supply Chain Cost*).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.17: Cálculo de Cuentas por Pagar

$$\text{Cuentas por Pagar Division} = \left(\frac{\text{Cost of Sales Empresa}}{\text{Trade Payable Empresa}} \right) \times \text{Supply Chain Cost Division}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Cost of Sales* Empresa: Tomado del Reporte Anual, Nota 3, específicamente del campo *Cost of Sales*.
- *Trade Payables* Empresa: Tomado del Reporte Anual, Nota 14, específicamente del campo *Trade Payables*.
- *Supply Chain Cost* División: Tomado del reporte de Pérdidas y Ganancias que se posee para cada división, específicamente del campo *Supply Chain Cost*.

e) Gastos Acumulados:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular el ratio de los gastos acumulados de la empresa, que se obtiene de los Costos de Ventas de la compañía (*Cost of Sales*) entre los Cuentas acumuladas (*Accruals* + *Social Security*).

Seguidamente, se toma la el ratio obtenido y se multiplica por los costos de la cadena de suministros, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias que se posee para cada división (P&L, campo *Supply Chain Cost*).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.18: Cálculo de Gastos Acumulados

$$\text{Gastos Acumulados Division} = \left(\frac{\text{Cost of Sales Empresa}}{\text{Accruals} + \text{Social Security}} \right) \times \text{Supply Chain Cost de Division}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Cost of Sales Empresa*: El costo de las ventas de la empresa es tomado del Reporte Anual, Nota 3, específicamente del campo *Cost of Sales*.
- *Accruals + Social Security*: Las cuentas acumuladas de la empresa son tomadas del Reporte Anual, Nota 14, específicamente del campo *Trade Payables*.
- *Supply Chain Cost División*: Tomado del reporte de Pérdidas y Ganancias que se posee para cada división, específicamente del campo *Supply Chain Cost*.

4.3.1.1.2.3 Cálculo de los Activos Fijos Netos

Para el cálculo del Activo Fijo (*Net Fixed Assets*), se debe aproximar sumando la Propiedad, Planta y Equipo (*Property, Plant & Equipment* en inglés) los *Gross Goodwill*, los Intangibles y la capitalización en Desarrollo e Investigación (*Capitalized R&D*).

La fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Net Fixed Assets} \\ &= \text{Property, Plant \& Equipment} + \text{Gross Goodwill} + \text{Intangibles} \\ &+ \text{Capitalized R\&D} \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Property, Plant & Equipment*: Especificado en el punto a) de esta sección
- *Gross Goodwill*: Especificado en el punto b) de esta sección
- *Intangibles*: Especificado en el punto c) de esta sección
- *Capitalized R&D*: Especificado en el punto d) de esta sección

a) *Property, Plant & Equipment*:

Este rubro es tomado del reporte llamado *Cash Contribution*, específicamente de la línea llamada *Property, Plant & Equipment*.

b) *Gross Goodwill*:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe obtener la proporción de *Goodwill* que posee la empresa, y proceder a utilizarlo para dividir las ventas de la empresa (*Turnover*).

Seguidamente, se debe tomar la proporción obtenida y multiplicarla por el *Turnover* (ventas) respectivo de cada categoría, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L).

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Categoría Gross Goodwill} = \text{Turnover categoría} * \left(\frac{\text{Turnover Compania}}{\text{Gross Goodwill Compania}} \right)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover* Compañía: Las ventas totales de la empresa, se pueden tomar del Reporte Anual de la empresa, específicamente del *Consolidate Income Statement*.
- *Gross Goodwill* de la Compañía: Tomado del Reporte Anual, Nota 9, específicamente el valor llamado *Gross Goodwill*.
- *Turnover* Categoría: Las ventas totales de la división, se pueden tomar del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L) de cada división.

c) *Intangibles*:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular la proporción de Intangible que posee la empresa, dividiendo las ventas de la empresa (*Turnover*) entre el Intangible de la empresa.

Seguidamente, se debe tomar la proporción obtenida y multiplicarla por el *Turnover* respectivo de cada división, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.21: Cálculo de Intangibles

$$\text{Categoría Intangibles} = \text{Turnover categoría} * \left(\frac{\text{Turnover Compañía}}{\text{Intangibles Compañía}} \right)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover* Compañía: Las ventas totales de la empresa, se pueden tomar del Reporte Anual de la empresa, específicamente del *Consolidate Income Statement*.
- *Intangible*: Tomado del Reporte Anual, Nota 9, específicamente el valor llamado *Intangible*.
- *Turnover* Categoría: Las ventas totales de la división, se pueden tomar del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L) de cada división.

d) Investigación y Desarrollo:

Este rubro se debe aproximar:

Primero se debe calcular la proporción de Investigación y Desarrollo que posee la empresa, dividiendo las ventas de la empresa (*Turnover*) entre la Investigación y Desarrollo (*Research and Development*).

Seguidamente, se debe tomar la proporción obtenida y multiplicarla por el *Turnover* respectivo de cada división, obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.22: Cálculo de Investigación y Desarrollo

$$\text{Categoria Investigacion y Desarrollo} = \text{Turnover categoria} * \left(\frac{\text{Turnover Compania}}{\text{Research and Development Compania}} \right)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Turnover* Compañía: Las ventas totales de la empresa, se pueden tomar del Reporte Anual de la empresa, específicamente del *Consolidate Income Statement*.
- *Research and Development* Compañía: Tomado del Reporte Anual, Nota 3, específicamente el valor llamado *Intangible*.
- *Turnover* Categoría: Las ventas totales de la división, se pueden tomar del reporte de Pérdidas y Ganancias (P&L) de cada división.

4.3.1.1.3 Cálculo de la tasa de impuestos (t)

El valor de la tasa de impuestos de una categoría aproximada, se compone de la sumatoria del producto de multiplicar el porcentaje de tasa correspondiente a cada país, por el porcentaje respectivo de Producto Interno Bruto (PIB) por país.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.23: Cálculo de la tasa de impuestos

$$Categoría Tax rate = \sum_{Pais=1}^y (Tax Rate[y] * Pais \% PIB[y])$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

El rubro de “País % PIB”, corresponde al porcentaje correspondiente de PIB para un país de una región, con respecto a la suma del PIB de todos los países que corresponden a la región.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.24: Cálculo del Porcentaje de PIB por País

$$Pais \% PIB = \sum_{Pais=1}^n \left(\frac{PIB[n]}{Total PIB} \right)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para lo que corresponde al total del PIB de los países que corresponden a la región, solamente se debe realizar una sumatoria de estos.

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.25: Cálculo del PIB total

$$Total PIB = \sum_1^x PIB[x]$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

4.3.1.2 Cálculo del WACC

Para el cálculo del WACC, se toma como regla, que el 100% de la inversión proviene del capital de la empresa y que no se posee deuda externa asociada a sus categorías. Esto es justificable debido a que el dinero de las divisiones son

inversiones realizadas directamente en ellas, por lo que quien contrae la deuda es la empresa y no las divisiones. Cabe destacar, que para este cálculo se debe tomar en cuenta no solo el margen exigido de ganancia por la empresa, sino también el riesgo que corre de invertir sobre estas divisiones. Lo anterior, implicaría que el Costo del Patrimonio, tomando en cuenta el riesgo que implica la inversión en la división, va a ser el WACC.

El WACC de cada región se calcula realizando una sumatoria de la ponderación de los WACC de cada país por el porcentaje de PIB de cada país con respecto a la categoría.

a) Primeramente, se obtiene el cálculo del WACC por país

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.26: Cálculo del WACC por país

$$WACC\ Pais = Rf + B * EMRP$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- Rf: La tasa libre de riesgo, rubro que puede ser obtenido de Damodaran©.
- B: La beta de la empresa, rubro que puede ser obtenido de Yahoo Finance©.
- EMRP: El Riesgo Premium del mercado para cada país, rubro que puede ser tomado de Damodaran©.

b) Seguidamente, Seguidamente, se calcula el porcentaje de PIB por país que compone la región:

El rubro de “País % PIB”, corresponde al porcentaje correspondiente de PIB para un país de una región, con respecto a la suma del PIB de todos los países que corresponden a la región. La fórmula como se indica en el punto 4.3.1.1.3, sería:

Fórmula 4.27: Cálculo del porcentaje de PIB por país

$$Pais \% PIB = \sum_{Pais=1}^n \left(\frac{PIB[n]}{Total\ PIB} \right)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para lo que corresponde al total del PIB de los países que corresponden a la región, solamente se debe realizar una sumatoria de estos. La fórmula como se indica en el punto 4.3.1.1.3, sería:

Fórmula 4.28: Cálculo total del PIB

$$Total\ PIB = \sum_1^x PIB[x]$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

c) Cálculo del WACC de la Categoría:

Para realizar el cálculo del WACC para la categoría, se debe realizar la ponderación de los WACCs de cada país calculados en el punto a), multiplicado por el porcentaje de PIB del mismo país calculado en el punto b).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.29: Cálculo del WACC por categoría

$$WACC\ Categoría = \sum_{Pais=1}^y (WACC\ Pais[y] * \% PIB\ Pais[y])$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

4.3.1.3 Cálculo del Capital Invertido

Lo que corresponde al cálculo del Capital Invertido, se especificó en la sección 4.3.1.1.2, el cual corresponde al resultado de la sumatoria del “Efectivo”, el “Capital de Trabajo Bruto” y los “Activos Fijos Netos” (ver sección 4.3.1.1.2 para más detalle).

4.4 Propuesta II Parte: Cálculo de conceptos relacionados al EVA

4.4.1 Cálculo del Valor Agregado de Mercado

El Valor Agregado del Mercado (MVA), se calcula por medio de la obtención del Valor Económico Agregado (EVA) y dividiéndolo entre el WACC de la región menos el Incremento en Ventas (*Growth Sales*).

La fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.30: Cálculo del Valor Agregado de Mercado (MVA)

$$MVA = \frac{EVA}{WACC - Growth\ Sales}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- EVA: Valor Calculado en el punto 4.3
- WACC: Valor Calculado en el punto 4.3.1.2
- *Growth Sales*: El crecimiento de las ventas se toma un 2% como crecimiento en perpetuidad con respecto a cómo crece la población mundial. Este rubro puede variarse si se cree que las ventas van a crecer en un mayor porcentaje.

4.4.2 Cálculo del Crecimiento Sostenible en Ventas

El Crecimiento Sostenible en Ventas, se puede obtener de multiplicar el ROE de la categoría por uno menos la tasa de dividendos de la empresa.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Crecimiento Sostenible en Ventas} = ROE * (1 - T)$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- ROE: Rendimiento del capital. Valor Calculado en el punto 4.4.2.1
- Tasa de dividendos (T): Valor Calculado en el punto 4.4.2.2

4.4.2.1 Cálculo del ROE

El ROE, se puede obtener de la división de beneficio neto de la operación entre el Capital Invertido, visto en formula de la siguiente forma:

$$ROE = \frac{\text{Core Operating Profits}}{\text{Invest Capital}}$$

Fuente: Elaboración propia (2016).

- *Core Operating Profits*: obtenido del reporte de Pérdidas y Ganancias que se posee para cada división (P&L). Específicamente, este valor se obtiene del campo *Supply Chain Cost*.
- *Invest Capital*: Corresponde al cálculo del Capital Invertido el cual se especificó en la sección 4.3.1.1.2

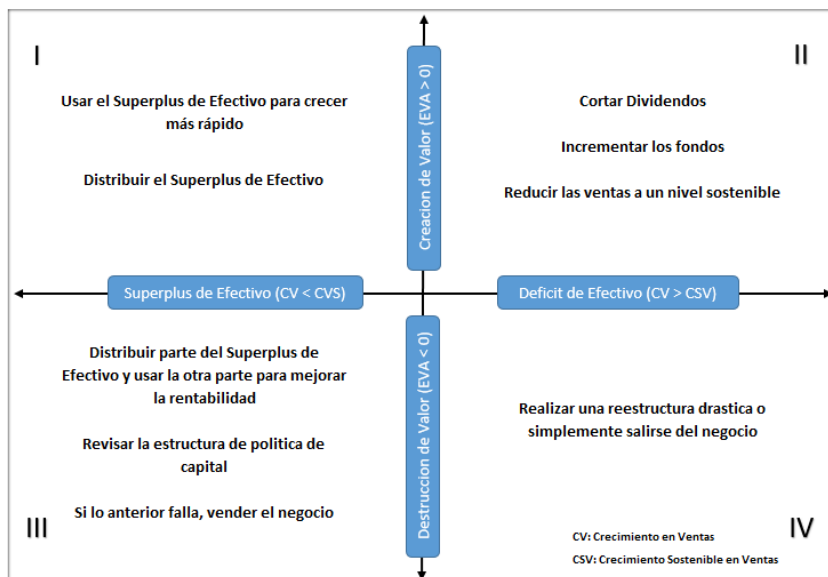
4.4.2.2 Cálculo de la tasa de dividendos

La tasa de Dividendos varía anualmente, por lo que se recomienda tomar la tasa pactada por los gerentes de la empresa para el reparto de dividendos anual.

4.5 Propuesta III Parte: Cuadro Estratégico

En la Imagen 4.1, se muestra de una forma visual los datos para tomar decisiones estratégicas, utilizando el EVA y la diferencia entre el crecimiento en ventas y el crecimiento sostenible en ventas.

Imagen 4.1: Cuadro Estratégico



Fuente: Elaboración propia con información del libro Hawawini y Viallet (2015).

En resumen, la estrategia a seguir para una división, región o línea de negocio según el cuadrante en que se posicione y según la teoría del libro de Hawawini y Viallet (2015), se especifica por cuadrante de la siguiente manera:

Cuadrante I

En este cuadrante, se ubican las divisiones que poseen un EVA positivo y tienen un Superávit de Efectivo. Para las divisiones que se encuentren en este cuadrante, se recomienda:

- Usar el Superávit de Efectivo para generar un mayor crecimiento, por ejemplo, realizando nuevas inversiones o adquirir negocios relacionados a esta división.

- Distribuir el Superávit de Efectivo, por ejemplo, incrementar el pago de dividendos o realizar recompra de acciones.

Cuadrante II

En este cuadrante, se ubican las divisiones que poseen un EVA positivo y tienen un Déficit de Efectivo.

Para las divisiones que se encuentren en este cuadrante, se recomienda:

- Realizar recortes de dividendos.
- Recaudar fondos, por ejemplo, emitiendo nuevas acciones.
- Disminuir el incremento en ventas a su nivel de crecimiento sostenible, por ejemplo, eliminando los productos que poseen bajos márgenes y bajos ingresos.

Cuadrante III

En este cuadrante, se ubican las divisiones que poseen un EVA negativo y tienen un Superávit de Efectivo.

Para las divisiones que se encuentren en este cuadrante, se recomienda:

- Distribuir parte del Superávit de Efectivo e invertir la otra parte para mejorar la rentabilidad, por ejemplo, mejorando la eficiencia de gestión de activos, también incrementando los márgenes operativos con volúmenes mayores, precios más altos y un control de gastos más exigente.
- Revisando la estructura de política de capital, por ejemplo, si la estructura de capital no es óptima, se puede modificar la relación entre la deuda y el patrimonio para de esta manera reducir el costo medio ponderado del capital.
- Si lo anterior no funciona, se recomienda proceder a vender el producto.

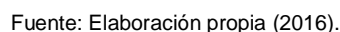
Cuadrante IV

En este cuadrante, se ubican las divisiones que poseen un EVA negativo y tienen un Déficit de Efectivo.

- Realizar una reestructuración drástica o simplemente dejar este negocio.

Tomando en cuenta los Anexos 1, 2, 3 y 4, los cuales contienen la información del sistema ya aplicado para para las Regiones de Brasil, SOCO, MA, GC y para sus líneas de negocio Spreads, Refreshment, Savoury, Dresing y Ice Cream para los años 2013, 2014 y 2015; se presenta a continuación un ejemplo del cuadro estratégico visto en el punto 4.5 de este capítulo. En el mismo se muestra de forma gráfica la información para el año 2015 de estas regiones y líneas de negocio, con un ejemplo de análisis.

Imagen 4.2: Aplicación del Cuadro Estratégico



Analizando este cuadro y las estrategias que se describieron para cada cuadrante en el punto 4.5 de este capítulo, se puede ver que:

La mayoría de líneas de negocio para estas cuatro regiones que se están visualizando en el cuadro, se encuentran en el cuadrante número 1, por lo que con el superávit generado en estas líneas de negocio, se puede apoyar económicamente a aquellas ubicadas en el cuadrante número 2 y son rentables, pero, necesitan recursos para pasar del cuadrante 2 al 1.

Se puede también, tomar el superávit que está generado en las líneas de negocio del cuadrante 1 para reinvertir en ellas mismas y hacer crecer más estas líneas o analizar una posible compra de la competencia para abarcar más mercado.

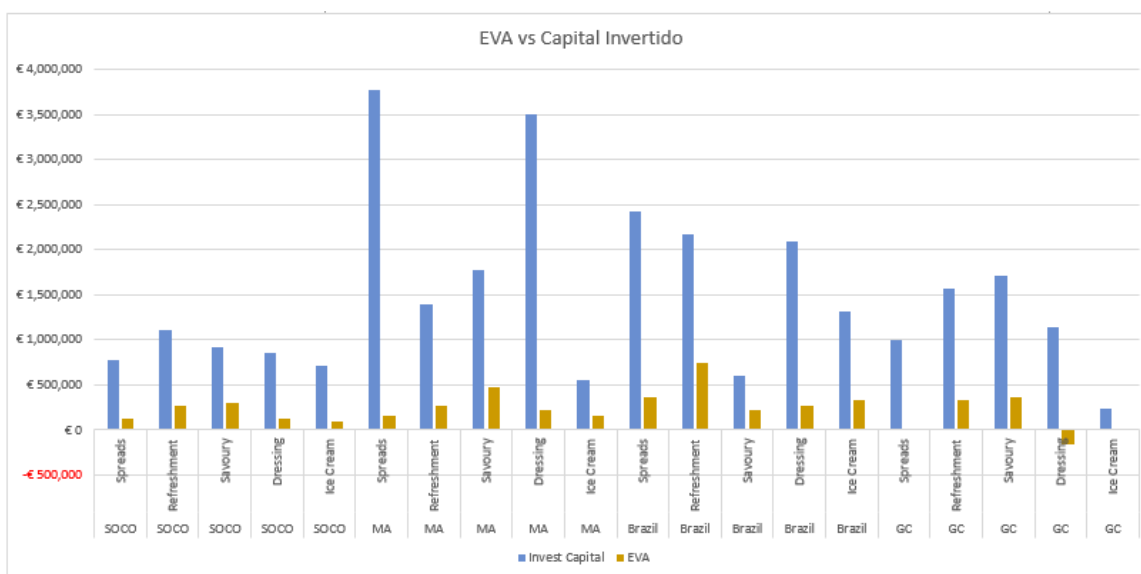
También, se puede ver como las regiones de Brasil, MA y SOCO son, hasta el momento, más rentables y generan más valor a la empresa, en especial MA, por lo que se podría analizar que está realizando esta región diferente con las otras regiones, para poner en práctica las buenas estrategias y procesos.

Además, se puede ver que la región que está, por el momento, con líneas de negocio rosando el tercer cuadrante y una de sus líneas de negocio en el cuarto cuadrante es GC, lo cual indica que debe realizar una reestructuración de su negocio. Esto puede ser a raíz de que está comenzando operaciones en esta región, por lo tanto no se debe tomar decisiones aceleradamente, pero de igual forma, se debe considerar el monitorear la región constantemente, para ver si se está dejando de hacer algo que afecta las ventas, si es que el mercado tiene preferencia por los productos de la competencia, que se debe realizar una reestructuración inmediata o simplemente se lleva un buen crecimiento y proceso, pero, por estar incursionando en esta nueva región, sigue sin generar rentabilidad por la gran inversión, sin embargo, a un futuro cercano se estima que este creando valor para la empresa.

En la imagen 3, se puede ver la relación del capital invertido en cada una de las líneas de negocio para cada región, y se aprecia como para una región como MA, la proporción de capital invertido en Savoury, con respecto al valor económico generado, es muy bajo, mientras que, para una región como Brasil, la proporción

entre el capital invertido en Refreshment, en contraste al valor económico generado, es alto con relación a las otras líneas de negocio y las demás regiones. Por lo tanto, si se posee “plata ociosa” y se desea invertir, se podría considerar el invertir en una línea de negocio que genere un mayor valor económico.

Imagen 4.3: EVA vs Capital Invertido



Fuente: Elaboración propia (2016).

4.7 Presupuesto de ejecución

Este sistema se elaboró, sobre la información que actualmente la empresa extrae mensual o anualmente, por lo que no se necesita invertir en la extracción de información. Asimismo, al ser muy estructurado, es fácil de actualizar, por lo que solamente se requiere de una persona que recopile la información y lo actualice como una tarea extra a sus labores mensuales, ya que se estima que le consumirá aproximadamente un máximo de 24 horas al mes (3 días) a un analista de negocio recolectar los datos y realizar un análisis ejecutivo para los gerente y ejecutivos de la empresa.

Lo anterior, según Adams (2016), Gerente Financiero de Productos de Consumo S.A, el valor de una hora de un analista de negocio, está estimada en 52 dólares americanos, por lo que la inversión en actualizar este sistema es de

aproximadamente 1248 dólares americanos mensualmente. Ahora bien, al tomar en cuenta la información de este capítulo, como base de un sistema robusto y que es una herramienta para guiar al equipo gerencial en su toma de decisiones, se continuará, en el siguiente, con conclusiones que se obtuvieron de este proceso y recomendaciones para la empresa.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Al pertenecer Productos de Consumo S.A. a un mercado industrial que está en constante cambio y con competidores fuertes, la empresa debe mantenerse en constante innovación, analizando todos los sectores que abarca, así como las recomendaciones hechas para poder tener un buen rendimiento y tratar de maximizar la competitividad, tomando decisiones estratégicas a tiempo y responder a cualquier cambio que se presente en el mercado.

5.1 Conclusiones

Después del estudio realizado en este trabajo, se concluye que Productos de Consumo S.A. es una empresa ordenada, con una estructura abierta a las mejoras y enfocada a los colaboradores, con procesos bien definidos para ayudar a guiar a sus empleados.

Se destaca también la excelente estructura financiera y gerencial, y el buen trabajo que se realiza con los colaboradores de la empresa, para que estos posean un ambiente de trabajo ideal, de colaboración, de crecimiento y retos, incentivando a los colaboradores a dar el máximo y sentirse a gusto con la empresa, además de ofrecer la posibilidad de brindar retroalimentación por parte de los colaboradores para mejorar cada año.

También, se concluye como el sistema propuesto va a ser una herramienta de gran ayuda para el equipo gerencial, financiero y ejecutivo en la toma de decisiones, como estrategia para aumentar el valor económico agregado de la

empresa mediante estrategias individuales para mejorar la rentabilidad de cada línea de negocio.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a Productos de Consumo S.A., poner en práctica el sistema descrito en el Capítulo IV del presente trabajo, para empezar a analizar las líneas de negocio y las regiones con respecto al valor económico agregado y poder tomar las estrategias correspondientes para mejorar a la brevedad posible.

Se recomienda también, iniciar con el cálculo de los datos regionales y por línea de negocio, que se están extrapolando o estimando en el sistema, por no poseer el dato exacto. Además, realizar el cálculo de estos datos, le da mayor precisión y robustez al sistema propuesto.

También, se recomienda que este sistema sea una herramienta que sirva de guía y ayude a complementar los análisis para la toma de decisiones de los equipos gerenciales, financieros y ejecutivos de la empresa.

Además, se recomienda realizar un estudio de los sistemas y bases de datos que se utilizan en la empresa, con el fin de identificar la ruta de almacenamiento de toda la información necesaria para la elaboración del sistema propuesto y de esta manera estimar la creación de un programa que automáticamente todos los cálculos, permita descargar la información, generar distintos reportes con la información y que permita almacenar la información en una herramienta de “Inteligencia de Negocios” para generar gráficos de manera más flexible y dinámica para uso del equipo gerencial y ejecutivo.

Bibliografía

Libros

- Hawawini, Gabriel y Viallet, Claude (2015). Finance for Executives: Managing for Value Creation. Quinta Edición. Reino Unido. Editorial Cengage Learning EMEA.
- Higgins, Robert (2004). Análisis para la Dirección Financiera. Séptima Edición. Mexico. Editorial McGraw Hill.
- Lawrence, Gitman (2007). Principios de Administración Financiera. Décimo Tercera edición. Editorial Pearson.
- Magdalena, Fernando (1998). Sistemas Administrativos. Primera Edición. Editorial Ediciones Macchi.
- Rebollo, Nidia (2012). Mercadotecnia para el consumo masivo. Primer Edición. Editorial Red Tercer Milenio.
- Ross, Stephen. Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey (2010). Finanzas Corporativas. Novena Edición. Editorial McGraw Hill.
- Salas, Tarsicio (2016). Análisis y diagnóstico financiero: Enfoque Integral. Quinta Edición. Editorial Guayacán.

Trabajo Finales de Graduación

- Fallas, Hazel (2012). Valoración patrimonial de Computín mediante el análisis de flujos de efectivo. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de master en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Posgrado de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica. San José, C.R.
- Fallas, Jesús (2014). Propuesta para el análisis financiero por medio de la aplicación de indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales de la cooperativa CoopeAcosta R.L. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de master en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Posgrado de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica. San José, C.R.
- Solano, Juana y Girón, Julio (2013). Estimación del valor de empresas que no cotizan en bolsa, caso El Salvador. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de master en Administración Financiera. Maestría en Administración Financiera. Universidad de El Salvador. San Salvador, E.SA.

Páginas Electrónicas

Boal, Nohemi. Valor Económico Añadido (VEA). Expansión. Obtenido el 2 de noviembre del 2016, de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-economico-anadido-vea.html>

Concepción, Dalinda (2013). Sistemas y Procesamientos Administrativos. Blogspot. Obtenido el 10 de noviembre del 2016, de: <http://sistemasprocesamiento1.blogspot.com/2013/05/bienvenidos.html>

Deloitte. Tendencias en la Industria del Consumo Masivo. Expansión. Obtenido el 3 de noviembre del 2016, de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/tendenciasconsumomasivo.html>

_____. (2014). Informe sectorial de consumo masivo en Argentina. Expansión. Obtenido el 5 de noviembre del 2016, de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumomasi vo/arg_cb_inf-sect-arg-12_30092014.pdf

Enciclopedia Financiera (2016). Análisis de Unilever. Enciclopedia Financiera. Obtenido el 5 de noviembre del 2016, de: <http://www.encyclopediainanciera.com/analisis-de/Unilever.html>

Galí, Josef (2013). La evolución del consumo ¿Hacemos buen marketing? El Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria. Obtenido el 2 de noviembre del 2016, de: <http://elsolfestival.com/noticias/consumicidio-del-caracter-consumista-al-consumo-sostenibl/>

Gómez, Mary (2015). Industria mundial de productos de consumo masivo creció 5,6%. Radio Santa Fe. Obtenido el 1 de noviembre del 2016, de: <http://www.radiosantafe.com/2015/04/25/industria-mundial-de-productos-de-consumo-masivo-crecio-56/>

Hernández, Gregorio (2014). Análisis de Unilever. Invertir en Bolsa. Obtenido el 12 de enero del 2017, de: <http://www.invertiren bolsa.info/Resultados-empresariales/analisis-de-unilever.html>

Productos de Consumo S.A (2014). Unilever recibe reconocimiento del Programa Liderazgo Ambiental. Obtenido el 10 de enero del 2017, de: <https://www.unilever.com.mx/news/press-releases/2014/unilever-reciber-econocimiento-del-pgm-liderazgo-ambiental.html>

_____. (2016). Quienes Somos. Obtenido el 2 de noviembre del 2016, de: <https://www.unilever-middleamericas.com/about/who-we-are/>

- Salas, Lety (2015). Empresas de consumo masivo pueden reducir su impacto ambiental a través de la mejora continua #RSE. Se Responsable. Obtenido el 1 de noviembre del 2016, de: <http://www.serresponsable.com/2015/03/14/mejora-continua/>
- Valdiviezo, Claudia (2015). Empresas de consumo masivo: De producir 'de todo' a la especialización. Semana Económica. Obtenido el 5 de noviembre del 2016, de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/151866-empresas-de-consumo-masivo-de-producir-de-todo-a-la-especializacion/>
- Yahoo Finance (UN). Unilever. Yahoo Finance. Obtenido el 20 de enero del 2017, de: <https://finance.yahoo.com/quote/UN?ltr=1>
- Young, Justing (2016). Unilever's Vision Statement & Mission Statement (An Analysis). Panmore Institute. Obtenido el 12 de enero del 2017, de: <http://panmore.com/unilever-vision-statement-mission-statement-analysis>

Otros

- Carrasco, Ana (2007). La sociedad de consumo: Origen y Características. Obtenido el 16 de noviembre de 2016, de EUMED Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2007a/acr.htm>
- El empaque (2016). Unilever alcanzó el logro de basura cero. Obtenido el 13 de enero de 2017, de El empaque Sitio web: <http://www.elempaque.com/temas/Unilever-alcanzo-el-logro-de-basura-cero+111339>
- Estrategia & Negocios (2012). Unilever reconocida como la empresa #1 en desarrollo de líderes. Obtenido el 15 de enero de 2017, de Estrategia & Negocios Sitio web: <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/empresas/459993-330/unilever-reconocida-como-la-empresa-1-en-desarrollo-de-lideres>
- Galeano, Eduardo (2001). La sociedad de consumo. Obtenido el 18 de noviembre de 2016, de El Mundo Actual Sitio web: <https://sites.google.com/site/elmundoactualhistoria4to/unidades-1/la-sociedad-de-consumo>
- Guerra, Luis y Tenorio Jesús (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Trabajo de grado. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Computense de Madrid. Madrid, ES.

- Invertia. Productos de Consumo S.A. Obtenido el 14 de noviembre de 2016, de Invertia Sitio web: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/unilever/analisis-rv024unileve>
- Moreno, Oscar. Determinación del EVA: Valor Económico Agregado. Colegio de Contadores Públicos de México. Obtenido el 2 de noviembre del 2016, de: http://www.ccpm.org.mx/avisos/determinacion_de_eva.pdf
- Productos de Consumo S.A (2014). Reporte Ejecutivo para Accionistas 2014.
- Roukaya, Issaoui (2014). Strategic Analysis of Unilever. SlideShare. Obtenido el 2 de noviembre del 2016, de: <http://www.slideshare.net/roukaya88/strategic-analysis-of-unilever>
- Sánchez, Viviana (2014). El modelo de Unilever. Obtenido el 8 de enero de 2017, de MisionPYME Sitio web: <http://www.infopyme.co/asuntos-laborales/5230-el-modelo-de-unilever>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Política Empresarial. Obtenido el 3 de noviembre del 2016, de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/unidad_i_entorno_organizacional.html
- Vega, Orlando (2011). La Gestión Administrativa. SlideShare. Obtenido el 4 de noviembre del 2016, de: <http://www.slideshare.net/orvy/gestion-administrativa1>

Anexos

Anexo 1 – Información SOCO

Aquí podemos ver el resultado de la aplicación del sistema para la Región SOCO y sus líneas de negocio Spreads, Refreshment, Savoury, Dressing y Ice Cream.

Region	Division	Año	Ventas	UAI	Efectivo	Cuentas por Cobrar	Inventario	Costo Cadena Suministro	Gastos Pagados por anticipo	Cuentas por Pagar	Gastos Acumulados	Capital de Trabajo	Propiedad, Planta y Equipo	Gross Goodwill	Intangibles	Investigacion y Desarrollo	Activos Fijos
SOCO	Spreads	2015	€ 1,184,546	€ 264,375	€ 151,622	€ 8,005	€ 27,963	€ 694,407	€ 12,474	€ 12,474	€ 94,104	-€ 58,136	€ 104,144	€ 360,509	€ 196,698	€ 22,347	€ 683,699
SOCO	Spreads	2014	€ 1,061,651	€ 163,910	€ 135,891	€ 7,175	€ 25,062	€ 591,121	€ 11,836	€ 11,836	€ 77,610	-€ 45,374	€ 93,340	€ 320,933	€ 165,091	€ 20,932	€ 600,296
SOCO	Spreads	2013	€ 1,007,479	€ 178,044	€ 128,957	€ 6,808	€ 23,783	€ 558,704	€ 10,440	€ 10,440	€ 74,968	-€ 44,377	€ 88,577	€ 281,565	€ 141,359	€ 21,041	€ 532,541
SOCO	Refreshment	2015	€ 2,032,913	€ 478,607	€ 101,646	€ 43,750	€ 57,398	€ 1,304,927	€ 21,408	€ 21,408	€ 176,840	-€ 75,692	€ 90,170	€ 618,704	€ 337,572	€ 38,352	€ 1,084,798
SOCO	Refreshment	2014	€ 3,720,488	€ 617,405	€ 186,024	€ 80,068	€ 105,045	€ 2,311,252	€ 41,479	€ 41,479	€ 303,450	-€ 118,337	€ 165,022	€ 1,124,688	€ 578,551	€ 73,356	€ 1,941,617
SOCO	Refreshment	2013	€ 3,712,590	€ 698,255	€ 185,629	€ 79,898	€ 104,822	€ 2,251,034	€ 38,470	€ 38,470	€ 302,048	-€ 117,328	€ 164,671	€ 1,037,575	€ 520,912	€ 77,537	€ 1,800,695
SOCO	Savoury	2015	€ 1,915,364	€ 504,734	€ 67,038	€ 27,235	€ 46,044	€ 1,184,555	€ 20,170	€ 20,170	€ 160,527	-€ 87,249	€ 5,121	€ 582,929	€ 318,053	€ 36,134	€ 942,237
SOCO	Savoury	2014	€ 1,642,102	€ 346,904	€ 57,474	€ 23,349	€ 39,475	€ 936,088	€ 18,307	€ 18,307	€ 122,901	-€ 60,078	€ 4,391	€ 496,401	€ 255,354	€ 32,377	€ 788,522
SOCO	Savoury	2013	€ 2,091,846	€ 391,384	€ 73,215	€ 29,744	€ 50,286	€ 1,197,694	€ 21,676	€ 21,676	€ 160,709	-€ 80,679	€ 5,593	€ 584,618	€ 293,506	€ 43,688	€ 927,405
SOCO	Dressing	2015	€ 1,144,840	€ 260,515	€ 239,272	€ 2,334	€ 18,590	€ 664,904	€ 12,056	€ 12,056	€ 90,106	-€ 69,181	€ 126,440	€ 348,425	€ 190,105	€ 21,598	€ 686,567
SOCO	Dressing	2014	€ 1,020,115	€ 161,071	€ 213,204	€ 2,080	€ 16,565	€ 560,775	€ 11,373	€ 11,373	€ 73,626	-€ 54,981	€ 112,665	€ 308,376	€ 158,632	€ 20,113	€ 599,786
SOCO	Dressing	2013	€ 959,325	€ 171,349	€ 200,499	€ 1,956	€ 15,578	€ 526,867	€ 9,941	€ 9,941	€ 70,696	-€ 53,162	€ 105,951	€ 268,107	€ 134,603	€ 20,035	€ 528,696
SOCO	Ice Cream	2015	€ 928,507	€ 201,938	€ 151,347	€ 26,518	€ 40,124	€ 595,722	€ 9,778	€ 9,778	€ 80,730	-€ 14,089	€ 119,055	€ 282,585	€ 154,182	€ 17,517	€ 573,339
SOCO	Ice Cream	2014	€ 1,795,894	€ 231,809	€ 292,731	€ 51,290	€ 77,607	€ 1,209,521	€ 20,022	€ 20,022	€ 158,801	-€ 29,904	€ 230,273	€ 542,891	€ 279,269	€ 35,409	€ 1,087,842
SOCO	Ice Cream	2013	€ 1,892,025	€ 263,530	€ 308,400	€ 54,035	€ 81,761	€ 1,217,435	€ 19,605	€ 19,605	€ 163,358	-€ 27,562	€ 242,599	€ 528,773	€ 265,469	€ 39,515	€ 1,076,356

Region	Division	Año	Invest Capital	Tasa Impuestos	ROIC	Ke	WACC	EVA	Crecimiento en ventas	MVA	ROE	Tasa Reparto Dividendos	Tasa Crecimiento Sostenible	Crecimiento en Ventas	TCS - CV	EVA vs InvCap
SOCO	Spreads	2015	€ 777,185	25%	25.39%	8.50%	8.50%	€ 131,241	2%	€ 2,019,173	34.02%	69.00%	10.55%	11.58%	1.03%	16.89%
SOCO	Spreads	2014	€ 690,813	25%	17.71%	8.50%	8.50%	€ 63,607	2%	€ 978,599	23.73%	63.00%	8.78%	5.38%	-3.40%	9.21%
SOCO	Spreads	2013	€ 617,122	25%	21.53%	8.50%	8.50%	€ 80,418	2%	€ 1,237,246	28.85%	63.00%	10.67%	0.00%	-10.67%	13.03%
SOCO	Refreshment	2015	€ 1,110,752	25%	32.16%	8.50%	8.50%	€ 262,768	2%	€ 4,042,730	43.09%	69.00%	13.36%	-45.36%	-58.72%	23.66%
SOCO	Refreshment	2014	€ 2,009,305	25%	22.93%	8.50%	8.50%	€ 289,976	2%	€ 4,461,331	30.73%	63.00%	11.37%	0.21%	-11.16%	14.43%
SOCO	Refreshment	2013	€ 1,868,997	25%	27.88%	8.50%	8.50%	€ 362,240	2%	€ 5,573,123	37.36%	63.00%	13.82%	0.00%	-13.82%	19.38%
SOCO	Savoury	2015	€ 922,026	25%	40.85%	8.50%	8.50%	€ 298,307	2%	€ 4,589,512	54.74%	69.00%	16.97%	16.64%	-0.33%	32.35%
SOCO	Savoury	2014	€ 785,918	25%	32.94%	8.50%	8.50%	€ 192,089	2%	€ 2,955,325	44.14%	63.00%	16.33%	-21.50%	-37.83%	24.44%
SOCO	Savoury	2013	€ 919,941	25%	31.75%	8.50%	8.50%	€ 213,893	2%	€ 3,290,776	42.54%	63.00%	15.74%	0.00%	-15.74%	23.25%
SOCO	Dressing	2015	€ 856,657	25%	22.70%	8.50%	8.50%	€ 121,606	2%	€ 1,870,925	30.41%	69.00%	9.43%	12.23%	2.80%	14.20%
SOCO	Dressing	2014	€ 758,009	25%	15.86%	8.50%	8.50%	€ 55,776	2%	€ 858,130	21.25%	63.00%	7.86%	6.34%	-1.53%	7.36%
SOCO	Dressing	2013	€ 676,032	25%	18.92%	8.50%	8.50%	€ 70,415	2%	€ 1,083,344	25.35%	63.00%	9.38%	0.00%	-9.38%	10.42%
SOCO	Ice Cream	2015	€ 710,597	25%	21.21%	8.50%	8.50%	€ 90,305	2%	€ 1,389,363	28.42%	69.00%	8.81%	-48.30%	-57.11%	12.71%
SOCO	Ice Cream	2014	€ 1,350,669	25%	12.81%	8.50%	8.50%	€ 58,193	2%	€ 895,302	17.16%	63.00%	6.35%	-5.08%	-11.43%	4.31%
SOCO	Ice Cream	2013	€ 1,357,194	25%	14.49%	8.50%	8.50%	€ 81,311	2%	€ 1,250,983	19.42%	63.00%	7.18%	0.00%	-7.18%	5.99%

Anexo 2 – Información MA

Aquí podemos ver el resultado de la aplicación del sistema para la Región MA y sus líneas de negocio Spreads, Refreshment, Savoury, Dressing y Ice Cream.

Region	Division	Año	Ventas	UAI	Efectivo	Cuentas por Cobrar	Inventario	Costo Cadena Suministro	Gastos Pagados por anticipo	Cuentas por Pagar	Gastos Acumulados	Capital de Trabajo	Propiedad, Planta y Equipo	Gross Goodwill	Intangibles	Investigación y Desarrollo	Activos Fijos
MA	Spreads	2015	€ 5,853,688	€ 707,115	€ 749,272	€ 39,559	€ 138,184	€ 3,988,940	€ 61,644	€ 61,644	€ 540,568	-€ 362,826	€ 514,652	€ 1,781,533	€ 972,025	€ 110,432	€ 3,378,643
MA	Spreads	2014	€ 6,028,355	€ 952,728	€ 771,629	€ 40,739	€ 142,307	€ 3,967,806	€ 67,209	€ 67,209	€ 520,943	-€ 337,897	€ 530,009	€ 1,822,347	€ 937,434	€ 118,860	€ 3,408,649
MA	Spreads	2013	€ 5,320,933	€ 481,049	€ 681,079	€ 35,958	€ 125,607	€ 3,468,089	€ 55,136	€ 55,136	€ 465,355	-€ 303,789	€ 467,813	€ 1,487,066	€ 746,578	€ 111,127	€ 2,812,583
MA	Refreshment	2015	€ 2,560,097	€ 589,047	€ 128,005	€ 55,095	€ 72,283	€ 1,652,816	€ 26,960	€ 26,960	€ 223,984	-€ 96,606	€ 113,553	€ 779,150	€ 425,113	€ 48,297	€ 1,366,113
MA	Refreshment	2014	€ 4,023,547	€ 1,017,671	€ 201,177	€ 86,590	€ 113,602	€ 2,466,480	€ 44,857	€ 44,857	€ 323,830	-€ 123,638	€ 178,464	€ 1,216,301	€ 625,678	€ 79,331	€ 2,099,775
MA	Refreshment	2013	€ 4,514,690	€ 1,309,930	€ 225,735	€ 97,160	€ 127,469	€ 2,516,456	€ 46,782	€ 46,782	€ 337,663	-€ 113,034	€ 200,248	€ 1,261,741	€ 633,455	€ 94,288	€ 2,189,733
MA	Savoury	2015	€ 3,686,741	€ 945,685	€ 129,036	€ 52,422	€ 88,626	€ 2,307,374	€ 38,825	€ 38,825	€ 312,688	-€ 171,640	€ 9,858	€ 1,122,036	€ 612,196	€ 69,552	€ 1,813,642
MA	Savoury	2014	€ 4,662,292	€ 1,317,250	€ 163,180	€ 66,293	€ 112,078	€ 2,770,709	€ 51,979	€ 51,979	€ 363,773	-€ 185,403	€ 12,466	€ 1,409,391	€ 725,006	€ 91,925	€ 2,238,788
MA	Savoury	2013	€ 4,717,657	€ 1,088,729	€ 165,118	€ 67,080	€ 113,408	€ 2,727,059	€ 48,885	€ 48,885	€ 365,922	-€ 185,434	€ 12,614	€ 1,318,465	€ 661,933	€ 98,527	€ 2,091,540
MA	Dressing	2015	€ 4,717,592	€ 774,773	€ 985,977	€ 9,619	€ 76,605	€ 2,978,648	€ 49,680	€ 49,680	€ 403,657	-€ 317,432	€ 521,025	€ 1,435,769	€ 783,372	€ 88,999	€ 2,829,166
MA	Dressing	2014	€ 4,617,606	€ 949,521	€ 965,080	€ 9,415	€ 74,982	€ 2,773,687	€ 51,480	€ 51,480	€ 364,164	-€ 279,767	€ 509,982	€ 1,395,883	€ 718,057	€ 91,044	€ 2,714,966
MA	Dressing	2013	€ 3,805,526	€ 561,643	€ 795,355	€ 7,760	€ 61,795	€ 2,244,437	€ 39,433	€ 39,433	€ 301,163	-€ 231,609	€ 420,294	€ 1,063,548	€ 533,952	€ 79,478	€ 2,097,272
MA	Ice Cream	2015	€ 702,806	€ 300,426	€ 114,557	€ 20,072	€ 30,371	€ 322,659	€ 7,401	€ 7,401	€ 43,726	€ 6,717	€ 90,115	€ 213,895	€ 116,703	€ 13,259	€ 433,972
MA	Ice Cream	2014	€ 1,503,956	€ 778,675	€ 245,145	€ 42,952	€ 64,991	€ 578,725	€ 16,767	€ 16,767	€ 75,982	€ 31,961	€ 192,840	€ 454,639	€ 233,871	€ 29,653	€ 911,004
MA	Ice Cream	2013	€ 1,308,546	€ 616,271	€ 213,293	€ 37,371	€ 56,547	€ 506,038	€ 13,559	€ 13,559	€ 67,901	€ 26,017	€ 167,784	€ 365,705	€ 183,602	€ 27,329	€ 744,420

Region	Division	Año	Invest Capital	Tasa Impuestos	ROIC	Ke	WACC	EVA	Crecimiento en ventas	MVA	ROE	Tasa Reparto Dividendos	Tasa Crecimiento Sostenible	Crecimiento en Ventas	TCS - CV	EVA vs InvCap
MA	Spreads	2015	€ 3,765,089	34%	12.40%	8.37%	8.37%	€ 151,384	2%	€ 2,374,793	18.78%	69.00%	5.82%	-2.90%	-8.72%	4.02%
MA	Spreads	2014	€ 3,842,381	34%	16.36%	8.37%	8.37%	€ 307,015	2%	€ 4,816,213	24.80%	63.00%	9.17%	13.30%	4.12%	7.99%
MA	Spreads	2013	€ 3,189,873	34%	9.95%	8.37%	8.37%	€ 50,352	2%	€ 789,888	15.08%	63.00%	5.58%	0.00%	-5.58%	1.58%
MA	Refreshment	2015	€ 1,397,511	34%	27.82%	8.37%	8.37%	€ 271,735	2%	€ 4,262,763	42.15%	69.00%	13.07%	-36.37%	-49.44%	19.44%
MA	Refreshment	2014	€ 2,177,314	34%	30.85%	8.37%	8.37%	€ 489,321	2%	€ 7,676,080	46.74%	63.00%	17.29%	-10.88%	-28.17%	22.47%
MA	Refreshment	2013	€ 2,302,433	34%	37.55%	8.37%	8.37%	€ 671,734	2%	€ 10,537,620	56.89%	63.00%	21.05%	0.00%	-21.05%	29.17%
MA	Savoury	2015	€ 1,771,038	34%	35.24%	8.37%	8.37%	€ 475,834	2%	€ 7,464,511	53.40%	69.00%	16.55%	-20.92%	-37.48%	26.87%
MA	Savoury	2014	€ 2,216,566	34%	39.22%	8.37%	8.37%	€ 683,756	2%	€ 10,726,222	59.43%	63.00%	21.99%	-1.17%	-23.16%	30.85%
MA	Savoury	2013	€ 2,071,224	34%	34.69%	8.37%	8.37%	€ 545,104	2%	€ 8,551,151	52.56%	63.00%	19.45%	0.00%	-19.45%	26.32%
MA	Dressing	2015	€ 3,497,711	34%	14.62%	8.37%	8.37%	€ 218,430	2%	€ 3,426,556	22.15%	69.00%	6.87%	2.17%	-4.70%	6.24%
MA	Dressing	2014	€ 3,400,278	34%	18.43%	8.37%	8.37%	€ 341,923	2%	€ 5,363,822	27.92%	63.00%	10.33%	21.34%	11.01%	10.06%
MA	Dressing	2013	€ 2,661,018	34%	13.93%	8.37%	8.37%	€ 147,834	2%	€ 2,319,104	21.11%	63.00%	7.81%	0.00%	-7.81%	5.56%
MA	Ice Cream	2015	€ 555,246	34%	35.71%	8.37%	8.37%	€ 151,781	2%	€ 2,381,023	54.11%	69.00%	16.77%	-53.27%	-70.04%	27.34%
MA	Ice Cream	2014	€ 1,188,110	34%	43.26%	8.37%	8.37%	€ 414,426	2%	€ 6,501,183	65.54%	63.00%	24.25%	14.93%	-9.32%	34.88%
MA	Ice Cream	2013	€ 983,730	34%	41.35%	8.37%	8.37%	€ 324,355	2%	€ 5,088,225	62.65%	63.00%	23.18%	0.00%	-23.18%	32.97%

Anexo 3 – Información Brasil

Aquí podemos ver el resultado de la aplicación del sistema para la Región Brasil y sus líneas de negocio Spreads, Refreshment, Savoury, Dressing y Ice Cream.

Region	Division	Año	Ventas	UAIL	Efectivo	Cuentas por Cobrar	Inventario	Costo Cadena Suministro	Gastos Pagados por anticipo	Cuentas por Pagar	Gastos Acumulados	Capital de Trabajo	Propiedad, Planta y Equipo	Gross Goodwill	Intangibles	Investigación y Desarrollo	Activos Fijos
Brazil	Spreads	2015	€ 3,709,964	€ 767,288	€ 474,875	€ 25,072	€ 87,578	€ 2,269,954	€ 39,069	€ 39,069	€ 307,617	-€ 194,967	€ 326,177	€ 1,129,104	€ 616,052	€ 69,990	€ 2,141,324
Brazil	Spreads	2014	€ 3,386,191	€ 501,199	€ 433,432	€ 22,884	€ 79,935	€ 2,162,982	€ 37,752	€ 37,752	€ 283,983	-€ 181,164	€ 297,711	€ 1,023,631	€ 526,567	€ 66,765	€ 1,914,674
Brazil	Spreads	2013	€ 3,305,677	€ 328,873	€ 423,127	€ 22,339	€ 78,035	€ 2,068,273	€ 34,254	€ 34,254	€ 277,525	-€ 177,151	€ 290,633	€ 923,853	€ 463,818	€ 69,038	€ 1,747,342
Brazil	Refreshment	2015	€ 3,811,373	€ 1,293,732	€ 190,569	€ 82,024	€ 107,612	€ 1,813,052	€ 40,137	€ 40,137	€ 245,699	-€ 56,064	€ 169,053	€ 1,159,968	€ 632,892	€ 71,903	€ 2,033,815
Brazil	Refreshment	2014	€ 6,667,865	€ 2,195,768	€ 333,393	€ 143,498	€ 188,263	€ 2,966,031	€ 74,338	€ 74,338	€ 389,418	-€ 57,657	€ 295,752	€ 2,015,668	€ 1,036,881	€ 131,469	€ 3,479,769
Brazil	Refreshment	2013	€ 6,906,448	€ 2,804,846	€ 345,322	€ 148,632	€ 194,999	€ 3,118,240	€ 71,565	€ 71,565	€ 418,412	-€ 74,780	€ 306,335	€ 1,930,177	€ 969,041	€ 144,240	€ 3,349,793
Brazil	Savoury	2015	€ 1,260,958	€ 371,154	€ 44,134	€ 17,930	€ 30,312	€ 773,276	€ 13,279	€ 13,279	€ 104,792	-€ 56,550	€ 3,372	€ 383,765	€ 209,386	€ 23,789	€ 620,311
Brazil	Savoury	2014	€ 1,967,680	€ 610,956	€ 68,869	€ 27,978	€ 47,301	€ 1,164,016	€ 21,937	€ 21,937	€ 152,827	-€ 77,547	€ 5,261	€ 594,822	€ 305,983	€ 38,796	€ 944,862
Brazil	Savoury	2013	€ 1,999,522	€ 672,128	€ 69,983	€ 28,431	€ 48,067	€ 1,243,830	€ 20,719	€ 20,719	€ 166,900	-€ 90,402	€ 5,346	€ 558,816	€ 280,552	€ 41,760	€ 886,474
Brazil	Dressing	2015	€ 2,805,783	€ 583,695	€ 586,409	€ 5,721	€ 45,561	€ 1,655,027	€ 29,547	€ 29,547	€ 224,284	-€ 173,002	€ 309,879	€ 853,923	€ 465,910	€ 52,932	€ 1,682,644
Brazil	Dressing	2014	€ 2,505,666	€ 336,867	€ 523,684	€ 5,109	€ 40,687	€ 1,581,317	€ 27,935	€ 27,935	€ 207,615	-€ 161,818	€ 276,733	€ 757,452	€ 389,642	€ 49,404	€ 1,473,231
Brazil	Dressing	2013	€ 2,332,201	€ 64,053	€ 487,430	€ 4,755	€ 37,871	€ 1,449,597	€ 24,166	€ 24,166	€ 194,510	-€ 151,884	€ 257,575	€ 651,791	€ 327,230	€ 48,708	€ 1,285,304
Brazil	Ice Cream	2015	€ 1,676,908	€ 608,348	€ 273,336	€ 47,891	€ 72,465	€ 899,152	€ 17,659	€ 17,659	€ 121,850	-€ 1,494	€ 215,016	€ 510,357	€ 278,456	€ 31,636	€ 1,035,465
Brazil	Ice Cream	2014	€ 3,386,840	€ 1,097,635	€ 552,055	€ 96,726	€ 146,358	€ 1,883,103	€ 37,759	€ 37,759	€ 247,237	-€ 4,154	€ 434,267	€ 1,023,828	€ 526,668	€ 66,777	€ 2,051,540
Brazil	Ice Cream	2013	€ 3,291,785	€ 1,195,869	€ 536,561	€ 94,011	€ 142,250	€ 1,834,557	€ 34,110	€ 34,110	€ 246,165	-€ 9,903	€ 422,079	€ 919,970	€ 461,869	€ 68,748	€ 1,872,667

Region	Division	Año	Invest Capital	Tasa Impuestos	ROIC	Ke	WACC	EVA	Crecimiento en ventas	MVA	ROE	Tasa Reparto Dividendos	Tasa Crecimiento Sostenible	Crecimiento en Ventas	TCS - CV	EVA vs InvCap
Brazil	Spreads	2015	€ 2,421,233	31%	22.02%	6.82%	6.82%	€ 367,958	2%	€ 7,637,273	31.69%	69.00%	9.82%	9.56%	-0.26%	15.20%
Brazil	Spreads	2014	€ 2,166,942	31%	16.07%	6.82%	6.82%	€ 200,443	2%	€ 4,160,366	23.13%	63.00%	8.56%	2.44%	-6.12%	9.25%
Brazil	Spreads	2013	€ 1,993,318	31%	11.46%	6.82%	6.82%	€ 92,566	2%	€ 1,921,282	16.50%	63.00%	6.10%	0.00%	-6.10%	4.64%
Brazil	Refreshment	2015	€ 2,168,321	31%	41.45%	6.82%	6.82%	€ 750,923	2%	€ 15,586,020	59.67%	69.00%	18.50%	-42.84%	-61.34%	34.63%
Brazil	Refreshment	2014	€ 3,755,505	31%	40.62%	6.82%	6.82%	€ 1,269,356	2%	€ 26,346,527	58.47%	63.00%	21.63%	-3.45%	-25.09%	33.80%
Brazil	Refreshment	2013	€ 3,620,335	31%	53.82%	6.82%	6.82%	€ 1,701,699	2%	€ 35,320,157	77.47%	63.00%	28.67%	0.00%	-28.67%	47.00%
Brazil	Savoury	2015	€ 607,895	31%	42.42%	6.82%	6.82%	€ 216,395	2%	€ 4,491,462	61.06%	69.00%	18.93%	-35.92%	-54.84%	35.60%
Brazil	Savoury	2014	€ 936,184	31%	45.34%	6.82%	6.82%	€ 360,604	2%	€ 7,484,623	65.26%	63.00%	24.15%	-1.59%	-25.74%	38.52%
Brazil	Savoury	2013	€ 866,055	31%	53.91%	6.82%	6.82%	€ 407,882	2%	€ 8,465,917	77.61%	63.00%	28.71%	0.00%	-28.71%	47.10%
Brazil	Dressing	2015	€ 2,096,051	31%	19.35%	6.82%	6.82%	€ 262,587	2%	€ 5,450,202	27.85%	69.00%	8.63%	11.98%	3.34%	12.53%
Brazil	Dressing	2014	€ 1,835,097	31%	12.75%	6.82%	6.82%	€ 108,906	2%	€ 2,260,440	18.36%	63.00%	6.79%	7.44%	0.65%	5.93%
Brazil	Dressing	2013	€ 1,620,851	31%	2.75%	6.82%	6.82%	-€ 66,011	2%	-€ 1,370,103	3.95%	63.00%	1.46%	0.00%	-1.46%	-4.07%
Brazil	Ice Cream	2015	€ 1,307,307	31%	32.33%	6.82%	6.82%	€ 333,489	2%	€ 6,921,833	46.53%	69.00%	14.43%	-50.49%	-64.91%	25.51%
Brazil	Ice Cream	2014	€ 2,599,441	31%	29.33%	6.82%	6.82%	€ 585,300	2%	€ 12,148,392	42.23%	63.00%	15.62%	2.89%	-12.74%	22.52%
Brazil	Ice Cream	2013	€ 2,399,324	31%	34.63%	6.82%	6.82%	€ 667,188	2%	€ 13,848,034	49.84%	63.00%	18.44%	0.00%	-18.44%	27.81%

Anexo 4 – Información GC

Aquí podemos ver el resultado de la aplicación del sistema para la Región GC y sus líneas de negocio Spreads, Refreshment, Savoury, Dressing y Ice Cream.

Region	Division	Año	Ventas	UAIL	Efectivo	Cuentas por Cobrar	Inventario	Costo Cadena Suministro	Gastos Pagados por anticipo	Cuentas por Pagar	Gastos Acumulados	Capital de Trabajo	Propiedad, Planta y Equipo	Gross Goodwill	Intangibles	Investigación y Desarrollo	Activos Fijos
GC	Spreads	2015	€ 1,580,865	€ 145,275	€ 202,351	€ 10,683	€ 37,318	1,249,104.05	€ 16,648	€ 16,648	€ 169,275	-€ 121,273	€ 138,989	€ 481,126	€ 262,508	€ 29,824	€ 912,447
GC	Spreads	2014	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Spreads	2013	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Refreshment	2015	€ 2,886,015	€ 690,272	€ 144,301	€ 62,109	€ 81,485	1,906,812.15	€ 30,392	€ 30,392	€ 258,405	-€ 114,811	€ 128,009	€ 878,341	€ 479,233	€ 54,446	€ 1,540,028
GC	Refreshment	2014	€ 2,526,277	€ 491,000	€ 126,314	€ 54,368	€ 71,328	1,587,370.48	€ 28,165	€ 28,165	€ 208,410	-€ 82,715	€ 112,053	€ 763,683	€ 392,847	€ 49,810	€ 1,318,392
GC	Refreshment	2013	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Savoury	2015	€ 3,634,299	€ 748,317	€ 127,200	€ 51,676	€ 87,365	2,502,450.87	€ 38,272	€ 38,272	€ 339,124	-€ 200,083	€ 9,717	€ 1,106,076	€ 603,488	€ 68,563	€ 1,787,844
GC	Savoury	2014	€ 2,949,958	€ 366,070	€ 103,249	€ 41,945	€ 70,914	2,042,049.20	€ 32,888	€ 32,888	€ 268,106	-€ 155,246	€ 7,888	€ 891,760	€ 458,731	€ 58,164	€ 1,416,542
GC	Savoury	2013	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Dressing	2015	€ 1,580,865	-€ 70,630	€ 330,401	€ 3,223	€ 25,670	1,249,104.05	€ 16,648	€ 16,648	€ 169,275	-€ 140,381	€ 174,595	€ 481,126	€ 262,508	€ 29,824	€ 948,054
GC	Dressing	2014	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Dressing	2013	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GC	Ice Cream	2015	€ 317,873	€ 35,023	€ 51,813	€ 9,078	€ 13,736	240,698.91	€ 3,347	€ 3,347	€ 32,619	-€ 9,804	€ 40,758	€ 96,743	€ 52,784	€ 5,997	€ 196,282
GC	Ice Cream	2014	345,541.22	€ 31,729	€ 56,323	€ 9,868	€ 14,932	250,870.17	€ 3,852	€ 3,852	€ 32,937	-€ 8,137	€ 44,306	€ 104,456	€ 53,733	€ 6,813	€ 209,308
GC	Ice Cream	2013	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Region	Division	Año	Invest Capital	Tasa Impuestos	ROIC	Ke	WACC	EVA	Crecimiento en ventas	MVA	ROE	Tasa Reparto Dividendos	Tasa Crecimiento Sostenible	Crecimiento en Ventas	TCS - CV	EVA vs InvCap
GC	Spreads	2015	€ 993,525	30%	10.22%	9.24%	9.24%	€ 9,756	2%	€ 134,791	14.62%	69.00%	4.53%	0.00%	-4.53%	0.98%
GC	Spreads	2014	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Spreads	2013	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Refreshment	2015	€ 1,569,518	30%	30.74%	9.24%	9.24%	€ 337,468	2%	€ 4,662,352	43.98%	69.00%	13.63%	14.24%	0.61%	21.50%
GC	Refreshment	2014	€ 1,361,991	30%	25.20%	9.24%	9.24%	€ 217,360	2%	€ 3,002,971	36.05%	63.00%	13.34%	0.00%	-13.34%	15.96%
GC	Refreshment	2013	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Savoury	2015	€ 1,714,962	30%	30.50%	9.24%	9.24%	€ 364,602	2%	€ 5,037,229	43.63%	69.00%	13.53%	23.20%	9.67%	21.26%
GC	Savoury	2014	€ 1,364,544	30%	18.75%	9.24%	9.24%	€ 129,805	2%	€ 1,793,339	26.83%	63.00%	9.93%	0.00%	-9.93%	9.51%
GC	Savoury	2013	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Dressing	2015	€ 1,138,074	30%	-4.34%	9.24%	9.24%	-€ 154,503	2%	-€ 2,134,570	-6.21%	69.00%	-1.92%	0.00%	1.92%	-13.58%
GC	Dressing	2014	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Dressing	2013	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GC	Ice Cream	2015	€ 238,291	30%	10.27%	9.24%	9.24%	€ 2,465	2%	€ 34,061	14.70%	69.00%	4.56%	-8.01%	-12.56%	1.03%
GC	Ice Cream	2014	€ 257,494	30%	8.61%	9.24%	9.24%	-€ 1,611	2%	-€ 22,252	12.32%	63.00%	4.56%	0.00%	-4.56%	-0.63%
GC	Ice Cream	2013	€ 0	0%	0.00%	0.00%	0.00%	€ 0	0%	€ 0	0.00%	63.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%